

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

**Самостоятельная работа студента** по дисциплине «Управление персоналом» предусматривает формирование у студентов умений и навыков, универсальных способов деятельности и ключевых компетенций.

В условиях становления современных рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности организации (предприятия), но и методы управления ими, поэтому в результате изучения дисциплины студент должен:

### **уметь:**

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

### **знать:**

- сущность и характерные черты современного управления персоналом;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности управления персоналом в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организаций;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;

- функции управления персоналом в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации,
- принципы делового общения.

Изучение и закрепление программного материала должно способствовать формированию у студентов нового экономического мышления.

### **Самостоятельная работа тема " Введение в дисциплину".**

Вспомогательная информация: в начале XX в. применение на практике принципов научного менеджмента и жесткого администрирования, характерных для Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбретов, А. Файоля и др., позволило добиться роста производительности труда, улучшения экономических показателей деятельности предприятия. Американские основатели научного менеджмента внесли значительный вклад в формирование теории управления персоналом. Являясь профессиональными инженерами, они усовершенствовали систему управления на основе применения технических механизмов. Использование логики и анализа позволило значительно усовершенствовать многие рабочие операции и добиться более эффективного их выполнения. Таким образом, стала развиваться новая система управления работниками, основанная на инженерных расчетах и опытах.

Подготовить сообщение на тему: "Выдающиеся представители, ставшие родоначальниками различных школ управления персоналом".

Литература: [[4 с.6](#), [5 с.10](#)]

### **Самостоятельная работа тема " Основные задачи курса".**

Вспомогательная информация: В организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно.

Управленческие решения принимаются в ситуациях:

возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;

необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;

необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные

- на восстановление контроля за ходом событий;
- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
- использование открывшихся возможностей

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения.

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации, о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое

препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Констатация возникновения проблемы и ее описание заключаются в следующем:

- конкретизация содержания проблемы;
- локализация места возникновения проблемы;
- определение момента возникновения проблемы;
- установление тенденций развития проблемы от момента возникновения до констатации;
- определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

- выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;
- выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;
- построение причинно-следственной диаграммы;
- составление карты мнений.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

- неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;
- завышенные или заниженные критерии;
- ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;
- непредвиденные обстоятельства.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа,

прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;

- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Подготовить реферат на тему: " Знания дисциплины или интуиция, основа успешного управленца ".

Литература: [[5 с.10](#), [5 с.11-13](#)]

Самостоятельная работа тема "Основные этапы развития дисциплины".

Вспомогательная информация: Классическое направление включает следующие школы (школа научного управления, административная школа и школа бюрократической организации) каждая из них обладает своими особенностями. Гуманистическое направление включает (школу человеческих отношений, бихевиористскую школу). Управление человеческими ресурсами включает (школу управления человеческими ресурсами).

Подготовить сообщение на тему: "Охарактеризуйте особенности различных школ управления человеческими ресурсами ".

Литература: [[5 с.8](#)]

Самостоятельная работа тема " Персонал как объект управления",  
"Структура персонала предприятия".

Вспомогательная информация: к основными характеристиками персонала организации можно отнести:

- численность;
- структура.

Численность персонала предприятия зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Структура зависит от многих факторов: в зависимости от участия в производственном процессе, половозрастная структура, по уровню образования, по стажу, профессиональная структура, квалификационная структура персонала, организационная структура, функциональная структура, штатная структура, социальная структура.

Подготовить ответы на вопросы по теме: "Организационная структура организации"

#### Вопросы для устного опроса

1. В зависимости от участия в производственном процессе, какие выделяют группы персонала?
2. Относительно возраста, на какие половозрастные категории делится персонал предприятия?
3. По стажу и по профессионализму, каким образом подразделяется персонал предприятия?
4. По каким еще признакам может быть разделена структура персонала?
5. Как часто должен производиться анализ структуры персонала, и с какой целью?

Литература: [[1](#) с.15, [5](#) с.10]

#### Самостоятельная работа тема " Разновидность моделей карьерного роста".

Вспомогательная информация: Сделать карьеру – значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в

области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом.

Карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений и навыков. Рост умений, навыков и знаний возможен благодаря повышению квалификации. Это возможно благодаря курсам повышения квалификации, переобучению, получения дополнительного образования или углубления имеющихся знаний. Подготовить сообщение на тему: "Способы повышение квалификации персонала".

Литература: [[11 с.298-378](#), [11 с.431](#)]

Самостоятельная работа тема: "Виды кадровой политики".

Вспомогательная информация: системы бывают закрытыми и открытыми.

Закрытая система характерна для предприятий-монополистов при стабильной внешней среде и ясной ситуации на рынке, руководитель должен предвидеть и корректировать повседневные задачи, принятые обязательства. Руководитель организации в закрытой системе должен быть ориентирован на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса. Модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону. В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.

Открытая система характерна для постоянно меняющейся внешней среды, динамично развитом рынке, руководитель свою работу должен строить в зависимости от быстро меняющихся задач и событий, которые невозможно предвидеть. От руководителя требуются творчество, новаторство. Главная идея открытой системы заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимости

элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. Главным направлением деятельности руководителя становится стратегическое управление. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий.

Существуют следующие признаки открытой системы: взаимодействие с окружающей средой, синергизм, динамическое равновесие, равенство конечных результатов.

Информация о внутренней среде организации необходима руководителю, чтобы определить возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

Подготовить сообщение на тему: "Открытость организации в зависимости от вида кадровой политики".

Литература: [[8 с.26](#), [9 с.223-228](#), [50-57](#)]

Самостоятельная работа тема: "Основные задачи кадровой службы"

Составьте резюме для трудоустройства:

Литература: [[8 с.26](#), [9 с.223-228](#)]

## Самостоятельная работа тема: « Оценка эффективности кадровой службы».

Вспомогательная информация: от кадровой службы во многом зависит реализация стратегических целей организаций, а точнее от ее работы. От набранного коллектива, от его сработанности, от уровня компетенции, атмосферы в коллективе и ряда других факторов кадровой службы, работа которой представляет собой упорядоченную совокупность кадровых структурных подразделений, обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и/или предоставления и выполнения услуг.

Структура кадровой службы определяется ее функциями, отражая каждую из них. Но прежде чем говорить о структуре кадровой службы, нужно уточнить место кадровой службы в структуре организации



Рис. 1 Местоположение кадровой службы в общей структуре управления организацией

Из схемы, представленной на рис. 1, видно, что работа с персоналом входит в число пяти важнейших направлений в общей системе управления организацией. Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов:

1. Горизонтальные – связи отношений и кооперации равноправных элементов (связи согласования).
2. Вертикальные – связи подчинения и руководства, которые подразделяются на:

– линейные связи – предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления (например: директор - начальник цеха - мастер - рабочий);

– функциональные связи – предполагают подчинение по определенной группе кадровых вопросов (например: подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и другие).

Подготовить сообщение на тему: "Местоположение кадровой службы в общей структуре управления организацией".

Литература: [ [1](#) с.42, с.56, [11](#) с.256]

### **Самостоятельная работа тема: «Характеристика структур управления организацией»**

При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления.

Функциональный вид организационной структуры кадровой службы способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения наиболее квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям.

Линейная структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связей между субъектом и объектами управления. При такой структуре во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом подчиняется непосредственно только указанному руководителю и выполняет распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного руководителя.

Подготовить сообщение "Дайте характеристику имеющимся структурам управления".

Литература: [7 с.36]

### **Самостоятельная работа тема: «Определение потребности в персонале и расчет потребности в персонале».**

Вспомогательная информация: оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потерях времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки и доплаты); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;

- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

- сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

Подготовить сообщение на тему: "Оперативный план работы с персоналом".

Литература: [[11](#) с.66-78]

### **Самостоятельная работа тема: «Понятие и оценка трудового потенциала».**

Вспомогательная информация: трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда.

В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере. Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава

предприятия, исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Рассматривать трудовой потенциал можно не только как массу труда, которым обладает организация, но и включать условия реализации этого потенциала, а именно:

- техническую вооруженность труда;
- уровень механизации труда;
- организацию труда и так далее.

Способность работника к труду реализуется в определенных технических, экономических, организационных, социальных и других условиях, и от этого зависят результаты труда.

Подготовить сообщение на тему: " Причины недоиспользования трудового потенциала ".

Литература: [[4 с.45](#), [1 с.98-101](#)]

### **Самостоятельная работа тема: «Методы отбора персонала».**

Вспомогательная информация: внутренний конкурс проводится службой управления персоналом. Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).

2. За несколько недель до конкурса специалисты службы управления персоналом уведомляют сотрудников (используя корпоративную рассылку или другие средства внутренних коммуникаций) об открывшейся вакансии и условиях проведения конкурса. В зависимости от требований к вакансии информацию получают либо все сотрудники, либо целевые группы (только определенной профессии, работающие в конкретном подразделении или регионе и т. п.). Все желающие имеющие право принять участие в конкурсе высылают заявку в службу управления персоналом, где проводится анализ присланных документов, и отбираются те кандидатуры, которые соответствуют

конкурсным требованиям.

3. Конкурс, как правило, состоит из нескольких этапов: выполнения практического задания, его защиты перед специальной комиссией и интервью. В зависимости от уровня вакантной должности процедура упрощается или усложняется, но основная ее задача – убедиться, что показавший лучшие результаты кандидат успешно справится с работой на новом рабочем месте.

Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Подготовить сообщение на тему: "Как осуществляется наиболее распространённый метод внутреннего отбора персонала".

Литература: [[1](#) с.98-101, [11](#) с.78]

### **Самостоятельная работа тема: «Адаптация персонала»**

Вспомогательная информация: для эффективной работы персонала необходимо обеспечить максимально быструю адаптацию сотрудников на рабочем месте. На это нацелены сотрудники кадровой службы. Существует много видов адаптации таких как: по отношению объект-субъект, по направлению, по воздействию на работника, по уровню, по направлению, а так же первичная и вторичная адаптация. Первичная адаптация касается, прежде всего, тех, кто впервые трудоустраивается на рабочем месте, вторичная адаптация распространяется для тех кто, устраивается во второй или третий и более раз на работу. При этом не важно, схожая сфера деятельности была или отличная на предыдущих местах работы.

Подготовить сообщение на тему: " Первичная и вторичная адаптация".

Литература: [[1](#) с.156-160]

## Самостоятельная работа тема:

### «Современные методы и способы успешной адаптации»

Вспомогательная информация: **прогрессивная** – вид адаптации, благоприятно воздействующий на нового сотрудника и способствующий его развитию как личности;

– **регрессивная** – не способствующая развитию личности нового сотрудника (чаще всего такая ситуация возникает, если выполняемые функциональные обязанности не требуют от работника проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию).

1. По уровню:

– **первичная** предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта трудовой деятельности (как правило, это выпускники высших, среднеспециальных и других учебных заведений);

– **вторичная адаптация** заключается в приспособлении сотрудников, которые уже имеют трудовой опыт (как правило, меняющих организацию или свою профессиональную деятельность).

2. По направлениям:

– **производственная** – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой;

**внепроизводственная** – выражается в общении с коллегами за пределами предприятия (совместное занятие спортом, обучение или отдых на природе) и приспособлении к общим социальным и бытовым условиям (возможности получения жилья, места в детском саду, наличие у организации базы отдыха, поликлиники, спортивно - культурных заведений. к производственной адаптации относят такие виды, как профессиональная, психофизиологическая, организационно-административная, социально - психологическая, санитарно-гигиеническая, экономическая,

Подготовить сообщение на тему: " Этапы процесса адаптации персонала ".

Литература: [1 с.156-160]

### **Самостоятельная работа тема: «Содержательные теории мотивации»**

Вспомогательная информация: Разработка оптимальных планов и методов их реализации, обоснование эффективной организационной структуры - необходимые условия достижения целей. Успех организации, достижение ее целей определяются реализацией планов в процессе деятельности всех членов организации. Решающую роль играет отношение исполнителей к своей деятельности, направленной на достижение целей организации. Следовательно, важная задача управления - обеспечение у всех исполнителей желания и готовности эффективно выполнять свои обязанности.

Что побуждает человека к эффективному труду? Почему в одном случае для выполнения сравнительно легкой работы необходимо принуждение работника, тогда как в другом случае исполнитель сам охотно выполняет тяжелую рутинную работу? Ответ на эти и другие вопросы дает анализ мотивации исполнителей, как важной функции управления.

*Мотивация* - это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения целей организации.

Исполнитель является не только важным ресурсом организации. Он имеет, в отличие от материальных факторов производства, свои цели, ценности, представления, ожидания, потребности. На поведение исполнителя, в том числе и его отношение к конкретной деятельности, выполнению определенного задания, влияют также условия деятельности и ее содержание, взаимоотношения с коллегами, ситуация в организации и обществе в целом.

Мотивация имеет существенное отличие от других функций управления. Такие функции, как планирование, организация, регулирование, контроль и анализ осуществляются в основном менеджментом организации.

Исполнительский персонал, как правило, играет при выполнении этих функций пассивную роль.

В реализации же мотивации как функции управления исполнительский персонал организации играет самую активную роль. Цели, ценности, установки, потребности этого персонала - не только предмет анализа теорий мотивации, но и непосредственные движущие силы деятельности по достижению целей организации.

Набор и соотношение элементов системы движущих сил у различных людей существенно отличаются. Можно говорить об определенной *мотивационной структуре*. Воздействие на мотивационную структуру человека может осуществляться на двух уровнях.

1. На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как данная, т.е. известно, что побуждает человека совершать определенные действия, какие мотивы деятельности для него наиболее значимы. Управленческое воздействие направлено именно на данные мотивы для обеспечения желаемой реакции исполнителя. На этой базе строятся в системы материального стимулирования.

2. На втором уровне управленческое воздействие направлено на изменение самой мотивационной структуры. При этом развиваются одни мотивы и ослабляется влияние других. Инструментами воздействия на мотивационную структуру являются воспитание и образование. Результат мотивационного воздействия - обеспечение желательного отношения исполнителя к деятельности. Это отношение раскрывается через ряд характеристик:

- готовность затратить определенные усилия, задействовать свой потенциал для достижения целей организации;
- старание, стремление выполнить работу добросовестно, наилучшим образом;
- настойчивость в достижении конечного результата;
- направленность на достижение своей цели или целей организации.

Мотивационный процесс - включает следующие *этапы*.

- возникновение потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо;
- поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия;

- определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением;

- деятельность по достижению целей;
- получение вознаграждения;
- устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения).

Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные. В *содержательных* теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей. В *процессуальных* теориях анализируется поведение людей с учетом как потребностей и вознаграждений, так и других факторов.

Подготовить сообщение на тему: "Мотивационные этапы".

Литература: [6]

### **Самостоятельная работа тема:**

#### **«Цели и задачи профессионального развития персонала».**

Вспомогательная информация: к экономическим стимулам относят, прежде всего, заработную плату. Сейчас применяется несколько систем заработной платы, наибольшее распространение получили повременная, сдельная и аккордная заработная плата. На повременной заработной плате находятся работники, присутствие которых необходимо весь рабочий день. Сдельная заработная плата эффективна там, где труд связан с повторяющимися операциями, причем можно за каждую из них установить норму оплаты.

Наконец, аккордная зарплата предусматривает выплату определенной суммы за какую-то работу в целом.

Кроме заработной платы, работникам устанавливаются различные доплаты (за сложность выполняемой работы, за расширение зоны обслуживания, за стаж и т.д.).

Достаточно распространены в организациях и различные премии, выплаты которых регулируются специальными положениями.

В современных условиях стимулирующее воздействие на работников оказывает привлечение их к участию в распределении прибылей.

Неэкономические стимулы достаточно разнообразны. Кроме предусмотренных Трудовым кодексом объявлений благодарности, награждений премией, ценным подарком, почетной грамотой, представлений к званию лучшего по профессии, используются такие формы, как участие в делах организации с предоставлением права голоса, привлечение к коллективному творчеству.

Внимание руководства к улучшению содержания и условий труда, личное признание заслуг работника (поздравления с днем рождения, упоминание в докладах, представление высшему руководству, поощрения в приказе, упоминание в газете, награждение знаками, почетными грамотами, занесение имени в книгу почета, представление к правительственным наградам), бесспорно, оказывают стимулирующее действие.

В наше время считается наиболее действенным мотивирующим фактором продвижение по служебной лестнице, сочетающее и экономические, и неэкономические стимулы. Особенность влияния экономических и неэкономических видов стимулирования во многом зависит от индивидуальных способностей личности, от воспитания, жизненных принципов и приоритетов.

Подготовить реферат на тему: "Особенности влияния экономических и неэкономических видов стимулирования на трудовую деятельность".

Литература: [6 с.63, [11 с.211-219](#)]

### **Самостоятельная работа тема:**

#### **«Достоинства и недостатки различных форм развития персонала»**

Вспомогательная информация: сегодня осуществляется достаточно стремительный рост развития экономики, техники быстро меняются интересы потребителей, в связи с этим и возникает острая необходимость в развитии и повышении уровня компетенции и профессионализма у персонала. Еще одной из причин может быть желание продвигаться по карьерной лестнице.

Подготовить сообщение на тему: "Факторы, влияющие на необходимость развития персонала".

Литература: [6 с.63, [11 с.211-219](#)]

## Самостоятельная работа тема: «Разновидность моделей карьерного роста»

Вспомогательная информация: Для формирования карьерного роста часто используют диагностику, в том числе и психодиагностику, которая способствует выявлению индивидуальных барьеров, препятствующих менеджерам в полной мере реализовать свои способности. Например, известно, что общительность, коммуникабельность влияют позитивно на карьерные успехи, а эмоциональная неустойчивость — негативно. Выработка соответствующих навыков и индивидуального стиля деятельности, компенсирующих неблагоприятные стартовые условия, обеспечивает достижение карьерных целей.

Программы, которые нацелены на формирование карьерного роста предполагают:

- проведение самооценки участников;
- согласование квалификационных требований данной организации, выявление возможностей продвижения в соответствии со знаниями, способностями, стремлениями менеджеров;
- разработку целей карьеры;
- формирование планов, стратегий, тактик реализации целей и пр.

Классификация управленческих карьер осуществляется по трем основаниям. Задаются скоростные характеристики продвижения (стремительный взлет, средняя скорость, медленный, но постоянный рост). Второй показатель, которым нельзя пренебречь, — последовательность занимаемых должностей (позиций). Высокая скорость продвижения может быть обеспечена быстрым и успешным освоением управленческой деятельности на каждом из уровней или пропуском нескольких ступеней.

Третий показатель — личностно-ситуационная ориентация, то есть личностный смысл должностного продвижения. Целями должностного продвижения (расширения влияния) могут быть: самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе и так далее (ориентации на общественные интересы, на личные интересы, общественно-личностная ориентация).

Выбор структурного типа карьеры предполагает предпочтение наиболее простых способов решения карьерных задач, смену сферы деятельности и типа организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления. Наблюдается преимущественная ориентация на личные интересы.

Стратегия, построенная на основе эволюционного типа карьеры, обуславливает должностное продвижение (рост влияния), осуществляемое вместе с ростом организации. Для руководителей с этим типом карьеры характерна ориентация на постоянное медленное продвижение и общественно-личные интересы.

Преобразующий тип карьеры близок по направленности к типу карьеры с условным названием «завоевание мира». Для этого типа карьеры характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), оно может быть как последовательным, так и скачкообразным. В этом случае либо карьера строится в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея. Это всегда новая позиция в обществе и устремленность в будущее, на завоевание новых рубежей. Стратегический менеджмент карьеры не ограничивает выбор ее типа только тремя перечисленными и имеет в своей основе долгосрочный прогноз изменения внешней среды и анализ ресурсного обеспечения.

Подготовить сообщение на тему: "Современные модели карьерного роста".

Литература: [[11 с.298-378](#), [11 с.431](#)]

### **Самостоятельная работа тема: «Аттестации персонала»**

Вспомогательная информация: регулярная оценка производственных компетенций сотрудника (далее — аттестация) — базовая процедура, необходимая для эффективного функционирования технологий управления персоналом в компании. В процессе аттестации персонала мы проводим инвентаризацию бизнес-компетенций, необходимых компании для достижения бизнес-результата. Если у данного сотрудника есть необходимые для данного рабочего места компетенции — он получает соответствующий оклад, если они «подросли», оклад тоже может «подрасти». Если же у сотрудника недостаточно компетенций, то его можно подучить (формируется программа по обучению и развитию) или же заменить (формируется план по найму). Те сотрудники, что «накопили» значительно больше компетенций, чем необходимо на их сегодняшнем рабочем месте, в результате аттестации получают наивысшую оценку и становятся кандидатами в кадровый резерв. Таким образом, благодаря аттестации мы можем планировать обучение и найм персонала, создавать кадровый резерв и объективно изменять оклады сотрудников. Но самое главное в аттестации — это не организационные решения и выводы по сотруднику. Самое главное — это живое общение непосредственного руководителя с сотрудником, то есть специальная беседа, обоснованная фактами производственного поведения, проведенная с учетом корпоративных бизнес-компетенций. Цель этой беседы — сообщить сотруднику, что он делает на работе хорошо, а что плохо. И суть этой беседы — не поставить точки над *i*, а мотивировать сотрудника на улучшение своего производственного поведения, раскрыть его производственный (личностный и профессиональный) потенциал.

Подготовить сообщение на тему: "Результаты аттестации персонала, как отражение компетенции персонала".

Литература: [[11 с.298-378](#), [11 с.431](#)]

## Самостоятельная работа тема: «Высвобождение персонала»

Вспомогательная информация: во время осуществления трудовой деятельности возникают случаи получения травм на рабочем месте. Иногда сотрудники частично утрачивают трудоспособность, бывает трудоспособность утрачена временно, а в ряде случаев трудоспособность утрачивается на постоянной основе. В связи с этим от работодателя требуется осуществить необходимые действия.

1. Оказать помощь пострадавшему

2. Сформировать комиссию из:

- специалист по охране труда;

- представитель работодателя;

- представители профсоюза или иного выборного органа.

При этом пострадавший тоже имеет право войти в комиссию. Если пострадало несколько человек или кто-то умер, в комиссию включается инспектор ГИТ, представители органов местного самоуправления и территориального объединения организаций профсоюзов. Сам пострадавший тоже имеет право в составе комиссии участвовать в расследовании несчастного случая.

3. Провести расследование и составить акт.

4. Отправить отчет о несчастном случае.

5. Выплатить компенсацию

6. В случае возможности предоставить другую работу в рамках данной организации.

7. Или предоставить, если есть такая возможность, надомную работу.

Подготовить сообщение на тему: "Смена трудовой деятельности по причине трудовой нетрудоспособности".

Литература: [[4](#) с.107, [11](#) с.431]

## Самостоятельная работа тема: «Конфликты в коллективе»

Вспомогательная информация: власть — это социальный по сути термин. Ее имеет один индивид в отношении другого, один коллектив в отношении другого и т. д. Концепция власти строится на взаимодействии людей и коллективов в организации. Власть используют и руководители, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить ее положение. Она пронизывает жизнь организации, поддерживает структуру. Успех и неудачи в применении власти и реакции на нее в основном определяются ее пониманием, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Это отношения в динамике; отношения, меняющиеся и ситуацию, и людей; отношения, меняющиеся во времени.

Слово «власть» часто используют как синоним слов «авторитет» и «лидерство». Лидерство — это власть, возникающая на неформальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае власть должна быть сверху, а в другом — она должна быть получена снизу. Лидерство как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подчинен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Личная власть — это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть—это власть должности. Она обусловлена

официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться. Реальная власть — это власть, как по должности, так и по авторитету. Лидер может не быть руководителем, а руководитель лидером быть обязан, в противном случае возникает противоречие в подчинении.

Подготовить сообщение на тему: "Лидеры в организациях".

Литература: [[1](#) с.438]

### **Самостоятельная работа тема: «Стили руководства в сочетании с лидерством»**

Вспомогательная информация: система оплаты труда — это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, которые гарантируют получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы), согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

В свою очередь, подформой оплаты труда понимают тот или иной вид систем оплаты, сгруппированный по признакам основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью ее оплаты.

Формы оплаты труда подразделяются на несколько систем оплаты труда в зависимости от вовлечения трудовую деятельность. Существуют следующие виды оплаты труда:

#### **1. Сдельная**

Включает такие системы оплаты труда:

1) прямая сдельная (подразумевает расчет заработной платы исходя из установленной на предприятии расценки за каждую единицу продукции)

2)сдельно-премиальная (состоит из заработка, рассчитанного за фактическую выработку по сдельным расценкам и премии за выполнение или перевыполнении задания)

3)сдельно-прогрессивная (состоит из заработка, рассчитанного за фактическую выработку в пределах установленной нормы-по основным расценкам и за выработку сверх нормы-по повышенным расценкам)

4)косвенно-сдельная (заработок вспомогательного персонала определяется в зависимости от результатов труда обслуживаемых им основных работников)

5)аккордная (аплата за выполненную работу устанавливается за весь комплекс работ, а не за каждую единицу).

## 2.Повременная

Включает такие системы оплаты труда:

1)простая повременная (зарплата зависит от тарифной ставки(оклада) и количества отработанного времени)

2)повременно-премиальная (зарплата состоит из оплаты труда за фактически отработанного времени и премии (месячной или квартальной) за качественное выполнение работы).

Подготовить сообщение на тему: "Взаимосвязь оплаты труда и трудовой деятельности".

Литература: [[1](#) с.377]

## **Самостоятельная работа тема: «Корпоративная культура»**

Вспомогательная информация: внутреннюю среду организации составляет организационная (корпоративная) культура. Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Культура организации состоит из отдельных элементов: субъективных и объективных. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни

организации. К объективным элементам корпоративной культуры можно отнести: символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.

К объективным элементам относятся:

1) философия, т. е. система ключевых ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие ею себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности и качественных целей. Философия задает главные направления деятельности организации, стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала;

2) обряд, т. е. стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например проводы на пенсию;

3) ритуал, т. е. совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. Но иногда они превращаются в самоцель;

4) легенды и мифы, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей;

5) обычаи, т. е. формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений;

6) нормы (социальные стандарты, конкретные образцы поведения) и стиль поведения субъектов (отношений друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и др.);

7) лозунги — призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ее миссия;

8) менталитет — образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их

повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

Субъективные элементы корпоративной культуры

К субъективным организационным ценностям можно отнести (экономические, политические, технологические, социальные и проч.), т. е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры.

Объективные и субъективные элементы культуры, воздействуя на окружающих (клиентов, партнеров, представителей общественности), формируют в их сознании имидж организации, т. е. ее образ. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных проявлений культуры (а также достижений и неудач фирмы) в неуловимое целое. Поэтому корпоративная культура является неотъемлемой составляющей любой организации.

Подготовить сообщение на тему: "Необходимость формирования корпоративной культуры".

Литература: [4 с.218]