

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям

по дисциплине «Управление персоналом автотранспортного предприятия»
для студентов направления подготовки

23.04.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов
(Направленность (профиль) «Техническая эксплуатация автомобилей»)

Методические указания составлены с учетом особенностей подготовки аспирантов по направлению подготовки 23.04.03 – Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов. Практические работы направлены на формирование знаний и умений по управлению персоналом, организационному поведению и организационной культуре.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные методы управления персоналом в современных условиях.

Основная цель проведения практических занятий по учебной дисциплине «Управление персоналом автотранспортного предприятия» – формирование у аспирантов умений, навыков и компетенций по освоению современных методов управления персоналом с использованием современных информационных технологий.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Оценка и аттестация персонала	4
-------------------------------------	---

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Оценка персонала по результатам труда при выполнении целей организации	14
---	----

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Оценка эффективности групповой деятельности специалистов	23
--	----

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Кадровое обеспечение системы управления персоналом	35
--	----

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом	41
--	----

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель работы: Определение основных функций работника, количественных и качественных показателей деятельности, суммарных и аналитических оценок персонала, знакомство с процедурой аттестации работников.

Организационная форма работы: в активной форме, решение проблемных задач при оценке и аттестации персонала.

1. Вопросы для обсуждения

1. Основные подходы и методы оценки персонала.
2. Профессиональная этика сотрудников.
3. Аттестация специалиста.

2. Методические рекомендации

Одним из важнейших элементов системы управления персоналом на предприятии является оценка персонала. Оценка персонала позволяет оценить его качество с точки зрения соответствия его целям бизнеса и стратегии предприятия.

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;
- при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов

на вакантные должности;

- при определении потребности в повышении квалификации персонала.

На этом этапе оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

- для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;

- для планирования персональных перемещений;

- для планирования кадрового резерва;

- для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Основные этапы, определяющие содержание процесса оценки, включают:

- анализ анкетных данных;

- наведение справок об испытуемом работнике;

- проверочные испытания;

- собеседование.

Основной вопрос любой оценки - установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;

- профессиональное поведение;

- личностные качества.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный

потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. В советское время подобная аттестация являлась обязательным элементом работы с кадрами на любом предприятии.

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работников;
- выявить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;
- оценить интегрально состояние персонала предприятия.

К основным задачам проведения оценки персонала можно отнести выявление сильных и слабых сторон сотрудника, соответствия занимаемой должности, оценка готовности сотрудника к карьерному продвижению и его профессиональных характеристик, оценка совместимости сотрудников, определение потребности к дальнейшему обучению, оценка интеллектуального потенциала сотрудников, определение стратегии формирования эффективной команды и т.д.

Методы оценки.

К современным методам оценки персонала относят метод интервью, анкетирование, метод сравнения, классификации, тестирование и т.д. каждый из них помогает решать свои задачи.

Метод анкетирования подразумевает заполнение сотрудником опросного листа, содержащего список вопросов или описаний. Этот метод оценивает наличие или отсутствие у сотрудника тех или иных характеристик.

Метод интервью находит широкое применение в психологии и социологии и представляет собой беседу с целью выявить те или иные характеристики личности, его мотивацию, уровень интеллекта, отношение к работе и личной жизни, его темперамент, характер, самооценку и т.д.

Описательный метод оценки используется в качестве дополнительного и применяется с целью описать и выявить положительные и отрицательные черты аттестуемого.

Метод классификации основан на ранжировании сотрудников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением соответствующего порядкового номера.

Метод сравнения, или составление рейтинга, призван выявить соответствие работника занимаемой должности при помощи шкалирования личных качеств работника. Этот метод включает составление списка задач сотрудника и изучение его деятельности с учетом времени, которое затрачивается на выполнение этих задач. Данный метод учитывает, насколько экономно сотрудник расходует время и средства. Качества сотрудника оцениваются по 7-бальной шкале.

В рамках метода деловых игр для оценки персонала используются специально разработанные имитационные игровые ситуации, которые помогают оценить эффективность командной работы сотрудников, их способность к совместному решению задач, а также выявить индивидуальный вклад каждого участника. Решение принимается экспертной наблюдательной комиссией.

Методы и формы оценки могут варьироваться, в зависимости от конкретных целей в той или иной компании. Составление и реализация метода, а также оценка результатов должны осуществляться специалистами

во избежание искажения полученных результатов.

3. Методика и порядок выполнения работы

Лабораторную работу рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Дать письменную оценку утверждениям, приведенным в тесте №.1

Тест № 1

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале:

абсолютно согласен - 3 балла;

в основном согласен -2 балла;

не согласен-1 балл;

совершенно не согласен-0 баллов.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушать условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности действий.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.
12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
13. Если кассир дает сдачу не полностью - это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную технику компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат:

0-5 баллов. Ваша этика - выше всяких похвал.

6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11-15 баллов. Вполне приемлемо.

16-25 баллов. Средний этический уровень.

26-35 баллов. Необходимо Ваше моральное совершенствование.

36 баллов и выше. Как бы не упасть в пропасть.

2. Выполнить задания:

Задание № 1

На основе экспертных оценок выведены весовые коэффициенты элементов рабочих мест рабочих и служащих, приведенные к фиксированному значению - 100 баллов.

№№ пп	Наименование элемента ранжирования	Весовые коэффициенты, баллы	
		рабочие	служащие
1	2	3	4
1.	Кадровые данные	5	5
2.	Опыт работника	7	5
3.	Профессиональные знания	10	12
4.	Профессиональные умения	15	10
5.	Личные качества	5	10
6.	Психология личности	5	5
7.	Здоровье и работоспособность	7	5
8.	Уровень квалификации	8	5
9.	Служебная карьера	3	10
10.	Хобби (увлечения)	2	5
11.	Вредные привычки и недостатки	8	5
12.	Организация труда	7	8
13.	Оплата труда	8	5
14.	Социальные блага	5	5
15.	Социальные гарантии	5	5
	ИТОГО:	100	100

Сравните полученные результаты, выявите отклонения и объясните причины. Отметьте, какие изменения вы бы внесли данную шкалу.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «АТТЕСТАЦИЯ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА»

Разделите учебную группу и сформируйте 5-6 команд по 5-6 человек.

Дайте ответ на каждый из 33 предложенных вопросов. Все вопросы подразделяются на 5 групп с максимальным числом баллов в каждой группе - 20, итого 100. Каждый вопрос - это утверждение о человеке, оцениваемое некоторым числом баллов (максимальное - указано в скобках). На основе

этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным).

Опросник

Коммуникационные навыки:

- пишет так, что каждый может понять (3,9);
- написанные им работы редко требуют переделки (3,6);
- его выступления всегда тщательно обдуманы (2,8);
- рабочие записи всегда правильны и точны (2,7);
- умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях (2,5);
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе (2,3);
- умеет давать объяснения (2,2).

Взаимоотношение:

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он (4,5);
- хорошо ладит со всеми типами людей (4,4);
- уважает суждения и способности других людей (3,9);
- готов принять совет (3,6);
- прислушивается к чужой точке зрения (3,6).

Мотивация:

- готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость (4,6);
- отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи (3,7);
- если выдается свободное время, активно ищет работу (3,1);
- часто выполняет работу «сверх нормы» (3,1);
- не бросает работу, пока она не сделана (2,8);
- стремится выполнить задание полностью, без недоделок (2,7).

Специальные навыки:

- предпочитает вести подопечных, а не понукать их (3,6);
- умеет организовывать работу других (3,6);
- тратит время на чтение специальной литературы (3,1);
- требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением (2,9);
- умеет применять на практике свои теоретические познания (2,4);
- умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы (2,4);
- - умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части (2,0).

Самостоятельность:

- не выбивается из колеи при неожиданностях в работе (3,8);
- не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. (3,8);
- не избегает решений и не колеблется при их принятии (2,5);
- решает проблемы сам, не просит об этом других (2,2);
- замечания и несерьезные упреки переносит легко (2,2);
- не боится задавать вопросы (2,1);
- опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно (1,9);
- готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее (1,5).

Подведение итогов:

Просуммируйте полученное количество баллов по группам и найдите общую сумму. Количество набранных баллов и их сопоставление с мнением группы позволяет судить об основных качествах студента. Сравните результаты: найдите средние значения результатов по группам качеств и среднее значение общей суммы среди членов группы и соотнесите их с результатами аттестуемого.

4. Содержание отчета и его форма

Отчет по работе выполняется каждым студентом самостоятельно и должен включать в себя следующие разделы:

- 1. Принципиальные подходы к оценке рабочего места и труда работников.
- 2. Оценка результатов труда.
- 3. Аттестации персонала.

Отчет оформляется в тетради для лабораторных работ по дисциплине "Управление персоналом на автомобильном транспорте" или в виде отдельного документа, выполненного на листах формата А4.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

(2 часа)

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель работы: Получение навыков использования системы оценки эффективности выполнения должностных обязанностей работниками предприятия.

Организационная форма работы: в интерактивной форме, решение проблемных задач при количественной оценке результатов труда персонала.

1. Вопросы для обсуждения

1. Перечень основных функциональных обязанностей работника.
2. Сферы ответственности работника подразделения.
3. Критерии оценки деятельности сотрудников предприятия.
4. Разработка индивидуальных стандартов исполнения обязанностей.

2. Методические рекомендации

Использование на предприятиях автомобильного транспорта единой для всех менеджеров системы оценки эффективности выполнения должностных обязанностей позволит улучшить управление человеческими ресурсами организации и достичь следующих основных целей.

1. Положительно воздействовать на мотивацию работника организации, что позволит скорректировать его поведение на рабочем месте, отношение к труду и добиться повешения производительности.
2. Определить неустойчивые знания и навыки в компетенции каждого работника и спланировать на этой основе профессиональное обучение или

переподготовку.

3. Выявить сильные и слабые профессионально важные качества работников и спланировать на этой основе профессиональное развитие и рост карьеры.

4. Принять обоснованные решения о вознаграждении, продвижении, увольнении работников и за счет этого повысить эффективность работы всей организации.

Создать систему оценки персонала, оптимально сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности, достаточно сложно. Тем не менее, опыт наиболее продвинутых предприятий показывает, что часто используемым методом является метод оценки персонала по результатам работ, или его называют методом управления посредством установления целей.

Общая методология такой оценки (см. рис.1.) основывается на том, что труд руководителей оценивается, прежде всего, по результатам работы подчиненного ему подразделения.

В качестве основных показателей, характеризующих результаты деятельности подразделения, могут быть рекомендованы:

- выполнение планового задания по объему и важнейшей номенклатуре продукции (услуг);
- качество продукции (услуги);
- производительность труда;
- сроки выполнения работ.

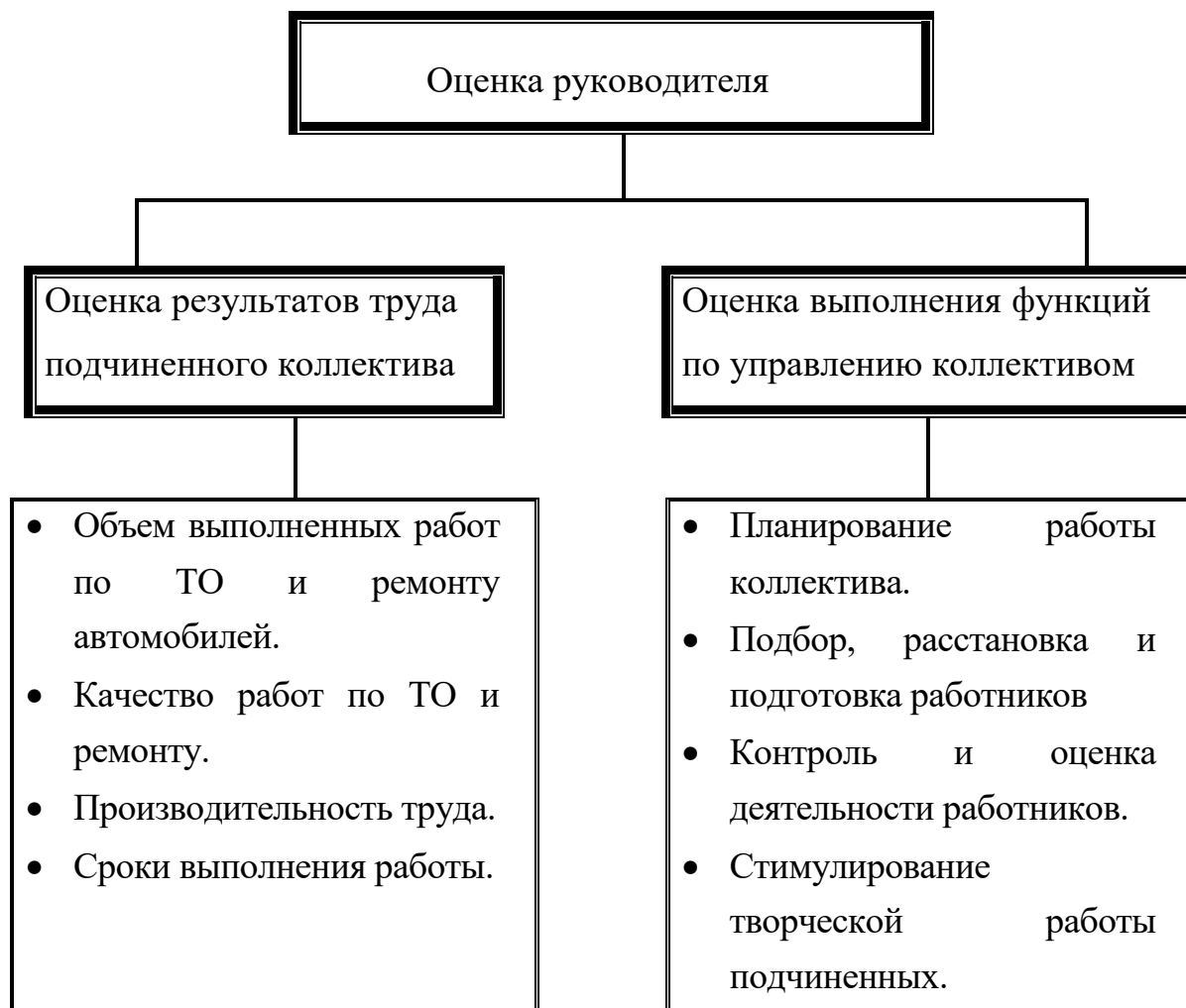


Рисунок 1. – Общая структура оценки результатов труда сотрудников АТП

Оценка труда производится по объективным показателям, характеризующим деятельность коллектива подразделения, дополняется оценкой его вклада в работу подразделения. Для этого в функциональные обязанности руководителя должны входить: планирование работы коллектива; подбор, расстановка и подготовка кадров; контроль и оценка деятельности работников; стимулирование творческой работы подчиненных.

Оценка руководителя подразделения может осуществляться как вышестоящим руководителем, так и комиссией.

Процедура разработки системы оценки по результатам труда

Разработка системы оценки работников по результатам труда осуществляется последовательно в пять этапов.

Этап 1. Установление перечня основных функциональных обязанностей работника, который должен в себя включать регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год). На данном этапе необходимо выбрать 3-4 основных функции, связанных с планированием, организовыванием, мотивацией, контролем или координацией деятельности работников. Реализация первого этапа связана, прежде всего, с наличием хорошо разработанных должностных инструкций работников.

Этап 2. Установление сферы ответственности работника подразделения. На этом этапе каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических или организационных категориях (объем выполненной транспортной работы, прибыль, издержки, качество, сроки и т.п.). На примере начальника автоколонны АТП, в подчинении которого находится коллектив из 30 человек, раскроем суть реализации второго и последующего этапов. В таблице 1. приведены основные функции и установлены сферы ответственности начальника автоколонны АТП.

Таблица 10.1 – Функции и сфера ответственности работника

№ п/п	Функции	Сфера ответственности
1	Организация выполнения перевозок по договорным обязательствам	Обеспечение выпуска автомобилей на линию в соответствии с утвержденным графиком; контроль за работой водителей на линии; производственный инструктаж водителей.
2	Обеспечение технической правильной эксплуатации автомобилей	Организация контроля за техническим состоянием автомобилей, контроль за своевременностью направления автомобилей на техническое обслуживание; приемка поступающих в эксплуатацию автомобилей; проведение работы по повышению уровня технических знаний водителей.
3	Эффективное использование подвижного состава	Составление плана перевозок, организация бригад водителей; установка задания водителям; участие в составлении грузовых карт и маршрутных сетей; работа по предупреждению ДТП.

Этап 3. Разработка критериев оценки реализации каждой функции, то есть единиц измерения и системы критериев, отражающих результаты деятельности руководителей (например: рост объемов продаж в процентах по отношению к прошлому году и т.п.) (см. таблицу 2.)

Таблица 10.2 – Определение критериев

№ функ- ции	Сфера ответственности	Критерии
1	- Обеспечение выпуска автомобилей на линию в соответствии с утвержденным графиком. - Контроль за работой водителей на линии. - Производственный инструктаж водителей.	♦ Количество срывов выезда автомобилей на линию по вине начальника АК. ♦ Кол-во случаев несвоевременной тех. помощи автомобилям на линии. ♦ Уровень подготовки и проведения произв. инструктажей. ♦ Процент выполнения запланированных произв. инструктажей.
2	- Организация контроля за техническим состоянием автомобилей. - Контроль за своевременностью направления автомобилей на техническое обслуживание. - Приемка поступающих в эксплуатацию автомобилей. - Проведение работы по повышению уровня технических знаний водителей.	♦ Уровень разработки плана контроля за тех. сост. автомобиля, %. ♦ Кол-во обоснованных жалоб клиентов связанных с неудовл. технич. состоянием автомобилей. ♦ Кол-во случаев несвоевременной постановки автомобилей АК на ТО. ♦ Процент выполнения мероприятий по подготовке и вводу в экспл. поступающих автомобилей, %. ♦ Уровень разработки и проведения занятий по ТБ и устройству ПС, %. ♦ Процент выполнения мероприятий по проведению подготовки, %
3	- Формирование бригад водителей. - Определение заданий водителям. - Участие в составлении грузовых карт и маршрутных сетей;	♦ Уровень соответствия сформир. бригады поставленным задачам, %. ♦ Полнота составленного задания, %. ♦ Уровень разработки грузовых карт и маршрутных сетей, %. ♦ Снижение количества ДТП по

	• Работа по предупреждению ДТП.	отношению к сопоставимому кварталу.
--	---------------------------------	-------------------------------------

Этап 4. Разработка индивидуальных стандартов исполнения, т.е. уровней достижения устанавливаемых критериев. При этом по каждому критерию разрабатывается от 2 до 5 стандартов исполнения. В приведенном примере предлагается использовать три стандарта исполнения "удовлетворительно", "хорошо", "отлично" (см. табл. 3.).

Таблица 10.3 – Стандарты исполнения

№ функц ии	Критерии	Стандарты исполнения			Фактич. результ.	Оценка (балл оценочн. категор.)
		Удовл.	Хор	Отл.		
1	◆ Количество срывов выезда автомобилей на линию по вине начальника АК.	2	1	0		
	◆ Кол-во случаев несвоевременной тех. помощи автомобилям на линии.	3	2	1		
	◆ Уровень подготовки и проведения произв. инструктажей %.	80	90	100		
	◆ Процент выполнения запланированных произв. инструктажей.	90	95	100		
2	◆ Уровень разработки плана контроля за тех. сост. автомобиля, %.	75	90	100		
	◆ Кол-во обоснованных жалоб клиентов связанных с неудовл. технич. состоянием автомобилей.	4	3	1		
	◆ Кол-во случаев несвоевременной постановки автомобилей АК на ТО.	4	2	1		
	◆ Процент выполнения	90	95	100		

	мероприятий по подготовке и вводу в экспл. поступающих автомобилей, %.					
	♦ Уровень разработки и проведения занятий по ТБ и устройству ПС, %.	85	90	100		
	♦ Процент выполнения мероприятий по проведению подготовки, %.	75	85	97		
3	♦ Уровень соответствия сформир. бригады поставленным задачам, %.	90	95	100		
	♦ Полнота составленного задания, %.	92	96	100		
	♦ Уровень разработки грузовых карт и маршрутных сетей, %.	87	92	96		
	♦ Динамика снижение количества ДТП по отношению к сопоставимому кварталу, %.	1	4	5		

В организации может использоваться пять фиксированных категорий оценки: О - "отлично" (5 баллов), Х - "хорошо" (4 балла), НО - "ниже ожидаемого" (3 балла), НС "ниже среднего" (2 балла), Н - "неудовлетворительно" (1 балл).

Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции. Таким же образом выводится общая средняя оценка результатов труда по всем установленным в начале года (квартала, полугодия) функциональным позициям.

Оценка работника по результатам труда (или управление посредством установки целей) обеспечивает привязку работника к целям организации.

3. Методика и порядок выполнения работы

1. По алгоритму, предложенному преподавателем, выбрать из табл. 4 данные, соответствующие вашему варианту.

2. Для выбранной должности ИТС АТП или СТОА изучить должностные обязанности, требования к знаниям, умениям и квалификации.

3. Для каждой основной функции определить сферы ответственности, которые можно конкретизировать в определенных экономических или организационных критериях. Полученные результаты представить в виде таблицы 1.

4. Разработать критерии оценки (имеющие количественные измерители) реализации каждой функции и свести их в форме таблицы 2.

5. Разработать индивидуальные стандарты исполнения для выбранной должности. В работе желательно использовать три стандарта исполнения «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

6. Определить общую оценку результатов труда работника.

7. По полученным результатам составить индивидуальный план развития работника.

Таблица 10.4 – Исходные данные для выполнения работы

№ варианта	Должность	Вид предприятия	Размеры предприятия
1	Главный инженер	Грузовое АТП	150 автомоб.
2	Главный механик	Пассажирское АПТ	120 автобусов
3	Заместитель директора по коммерческой работе	Грузовое АТП	200 автобусов
4	Инженер ПТО	Грузовое АТП	200 автомоб.
5	Начальник гаража	Грузовое АТП	60 автомоб.
6	Начальник профилактория	Пассажирское АТП	200 автобусов
7	Старший мастер	СТОА	25 постов
8	Инженер по гарантии	СТОА	15 постов
9	Мастер комплекса ремонтных участков	Грузовое АТП	100 автомоб.
10	Начальник отдела кадров	Пассажирское АТП	150 автобусов

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

(2 часа)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Цель работы: Изучение методики оценки эффективности коллективной деятельности работников инженерно-технической службы предприятия.

Организационная форма работы: в интерактивной форме, решение проблемных задач при количественной оценке результатов коллективной деятельности специалистов.

1. Вопросы для обсуждения

1. Полная эффективность коллективной деятельности группы специалистов.
2. Психосоциальная эффективность группы работников.
3. Эффективность межпостовых коммуникаций.
4. Профессиональная дееспособность членов рабочей группы.
5. Моральное состояние группы специалистов.

2. Методические рекомендации

Полная эффективность $\mathcal{E}$ коллективной деятельности группы специалистов при выполнении некоторого задания оценивается как функция четырех компонент:

$$\mathcal{E} = K_1 \cdot (K_2 \cdot \mathcal{E}_{nc} + K_3 \cdot \mathcal{E}_k + K_4 \cdot \mathcal{E}_{np} + K_5 \cdot \mathcal{E}_{oc}), \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{nc}$ - психосоциальная эффективность. $\mathcal{E}_k$ - эффективность

коммуникаций; $\mathcal{E}_{np}$ - профессиональная эффективность; $\mathcal{E}_{oc}$ - составляющая эффективности, обусловленная факторами окружающей среды.

K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 - соответственно константы полной эффективности, психосоциальной эффективности, эффективности коммуникаций, профессиональной эффективности и благоприятности окружающей среды.

При выполнении работы принимаем $K_1=1,0$; $K_2=0,3$; $K_3=0,2$; $K_4=0,3$; $K_5=0,2$. [1].

Вычисление психосоциальной эффективности $\mathcal{E}_{nc}$ при выполнении элементарного задания U выполняется методом Монте-Карло с использованием формулы:

$$\mathcal{E}_{nc} = \overline{\mathcal{E}_{nc}} + 0,667 \cdot Rd, \quad 0 \leq \mathcal{E}_{nc} < 0, \quad (2)$$

где Rd - нормально распределенное псевдослучайное число с нулевым средним и единичной дисперсией (определяется на компьютере в BASIC с помощью команды RND).

$\overline{\mathcal{E}_{nc}}$ - среднее значение психосоциальной эффективности, вычисляемое по формуле:

$$\begin{aligned} \overline{\mathcal{E}_{nc}} = & 0,8 \cdot (s_g \cdot s_u + c_g \cdot c_u + m_g \cdot m_u) + 0,6 \cdot (s_g \cdot s_u + c_g \cdot c_u + m_u \cdot m_g) + \\ & + 0,4 \cdot [s \cdot s_u \cdot (c_g \cdot c_u)' \cdot (m_g \cdot m_u)' + c_g' \cdot c_u (m_g \cdot m_u)' \cdot (s_g \cdot s_u)' + m_g' \cdot m_u \cdot (s_g \cdot s_u)' \cdot (c_g \cdot c_u)'] + \\ & + 0,2 \cdot (c_g \cdot m_g \cdot s_u + m_g \cdot s_u \cdot c_u' \cdot m_u' + m_g \cdot c_u \cdot s_u' \cdot m_u' + \\ & + s_g \cdot m_u \cdot s_u' \cdot c_u' + s_g \cdot c_u \cdot s_u' \cdot m_u' + c_g \cdot m_u \cdot s_u \cdot c_u') + 0,2, \end{aligned} \quad (3)$$

в которой элементы со штрихом означают дополнения до единицы, например, $s'_g = 1 - s_g$:

Предварительная оценка психосоциальной эффективности $\mathcal{E}_{nc}$ по формуле (3) основана на учете трех векторов направленности, каждый из которых включает два компонента: вектор направленности группы (g) и выполняемого задания (u). Компоненты вектора направленности конкретного индивидуума выражают степень его направленности на себя, на группу или

на задание (s_i, c_i, m_i) . Компоненты вектора направленности группы определяются из соответствующих компонентов индивидуумов, относящихся к группе, и характеризуют степень, с которой группа направлена на личность, на себя или на задание (s_g, c_g, m_g) . Поскольку группа представляет собой нечто большее, чем просто сумму или среднее ее частей, то полагается, что любое различие в средних значениях компонентов векторов усиливается групповым взаимодействием. Поэтому для вычисления компонентов суммируются значения индексов s_i, c_i и m_i , по всем членам группы, и эти суммы возводятся в квадрат для группы из двух человек или в куб для группы из трех или большего числа участников, затем модифицированные компоненты нормализуются, т.е. значение каждого из них делится на сумму, так что

$$s_g + c_g + m_g = 1.$$

Эффективность межпостовых коммуникаций $\mathcal{E}_k$ может рассматриваться как мера отклонения коммуникаций от идеального состояния, при котором значение $\mathcal{E}_k$ равно единице.

Систему коммуникаций можно представить в матричном виде или с помощью графов (рис. 1), причем рабочие посты отображаются точками, а коммуникационные пути - связями (линиями) между точками. Если А, В, и С - точки и если корреспондент А может посылать сообщения в В и С, а корреспондент В - только в А, то такая ситуация может быть представлена с помощью приведенного ниже рисунка или с помощью соответствующей ему матрицы, элементы которой (единицы) указывают на связь в направлении от точки, соответствующей букве, помещенной слева, к точке, соответствующей букве, помещенной сверху матрицы.

Затем вычисляются компоненты для получения числового значения $\mathcal{E}_k$, определяемого по формуле

$$\mathcal{E}_k = \frac{1}{4} \cdot (\mathcal{E}_{k1} + \mathcal{E}_{k2} + \mathcal{E}_{k3} + \mathcal{E}_{k4}) \cdot (0,9 + 0,03R_d). \quad (4)$$

Первый из компонентов этой формулы $\mathcal{E}_{k1}$ - масштабный. Он вводится для оценки ухудшения эффективности коммуникаций с

увеличением масштаба задействованной в задании подсистемы, т.е. числа рабочих постов X_u . Его значение максимально (равно единице) для минимальной подсистемы, состоящей из двух рабочих постов, и уменьшается с увеличением числа рабочих постов.

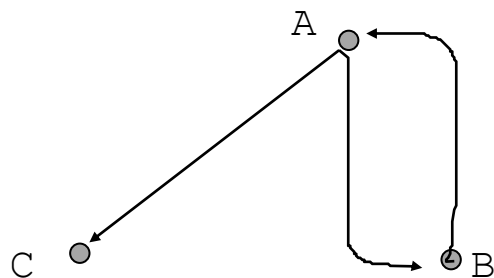
Масштабный компонент определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{kl} = e^{-(1-\frac{2}{X_u})}, \quad (5)$$

где X_u - число рабочих постов, задействованных при выполнении задания u .

Второй компонент формулы (4) называется компонентом связности и отражает повышение эффективности коммуникаций при увеличении числа взаимных связей в системе.

а) В виде графа



б) В матричном виде

		К		
		А	Б	С
ОТ	А	0	1	1
	Б	1	0	0
	С	0	0	0

Рисунок 1 – Упрощенная схема коммуникаций между рабочими постами

Полной системой коммуникаций называется такая, в которой обеспечена связь по всем направлениям между всеми рабочими постами. Поскольку в этом случае для X_u рабочих постов имеется $X_u(X_u-1)$ возможных каналов связи, то

$$\mathcal{E}_{\kappa 2} = e^{\frac{1-l_u}{X_u(X_u-1)}}, \quad (6)$$

где l_u - общее число связей, т.е. число единиц в подматрице коммуникаций.

Назначение третьего компонента $\mathcal{E}_{\kappa 3}$ - отразить равномерность нагрузки. Сумма элементов в некоторой строке подматрицы соответствует числу каналов связи, подходящих к рассматриваемому посту. В идеале при равномерной нагрузке все суммы по столбцам и строкам должны быть одинаковыми, неравномерность является функцией величин

$$\sum_{i=1}^{X_u} |s_r - \bar{S}| \text{ и } \sum_{i=1}^{X_u} |s_c - \bar{S}|, \quad (7)$$

где s_r - сумма единиц в строке r ($r=1,2,\dots,X_u$); s_c - сумма единиц в столбце c ($c=1,2, \dots,X_u$); $\bar{S}$ - среднее число единиц в строках или столбцах:

$$\bar{S} = \frac{l_u}{X_u} \quad (8)$$

Компонент равномерности, также имеющий максимальное значение, равное единице, оценивается как

$$\mathcal{E}_{\kappa 3} = e^{\frac{-\sum_{i=1}^{X_u} |s_r - \bar{S}| + \sum_{i=1}^{X_u} |s_c - \bar{S}|}{2l_u}}. \quad (9)$$

Компонент $\mathcal{E}_{\kappa 4}$ характеризует изолированность рабочих постов, определяет общее число рабочих постов, которые не имеют либо входящих, либо отходящих каналов связи, т.е. лишены возможности общения, по крайней мере, в одном направлении. Он вычисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{\kappa 4} = e^{\frac{-V_c + V_r}{2X_u}}, \quad (10)$$

где V_c - число пустых столбцов; V_r - число пустых строк в подматрице.

Все рассмотренные компоненты, входящие в формулу (4), имеют одинаковый вес.

Учет помех в системе коммуникаций осуществляется посредством введения в формулу (4) дополнительного компонента, вычисляемого в предположении, что помехи распределены по нормальному закону. Математическое ожидание этого компонента равно 0,9; среднеквадратическое отклонение 0,003, а сверху он ограничивается значением 1,0.

Третья составляющая полной эффективности $\mathcal{E}$ связанная с профессиональной дееспособностью членов рабочей группы, вычисляется как среднее текущих значений индексов квалификации членов группы:

$$\mathcal{E}_{np} = \frac{\sum P_i}{Bu} \quad (11)$$

где Bu - численность группы операторов, выполняющих задание u ;
 P_i - индекс квалификации специалиста i в группе g по той специальности, по которой он отбирается для выполнения задания u .

Уровни квалификации исполнителя определены в задании (табл. 2.). Эта составляющая характеризует повышение эффективности деятельности группы исполнителей, когда квалификация членов группы возрастает и снижение эффективности - в противном случае.

При определении составляющей полной эффективности $\mathcal{E}_{oc}$ сначала определяется моральное состояние и начальная спаянность группы, которые оцениваются из начальных направленностей коллектива (академической группы).

Определяются соответствующие направленности коллектива: на личность s_c , на группу c_c , на дело m_c .

$$S_c = \frac{(\sum S_i)^2}{(\sum S_i)^2 + (\sum C_i)^2 + (\sum m_i)^2};$$

$$C_c = \frac{(\sum C_i)^2}{(\sum S_i)^2 + (\sum C_i)^2 + (\sum m_i)^2};$$

$$m_c = \frac{(\sum m_i)^2}{(\sum S_i)^2 + (\sum C_i)^2 + (\sum m_i)^2};$$

$$m_{cp} = \frac{\sum m_i}{c}; \quad c_{cp} = \frac{\sum c_i}{c}; \quad s_{cp} = \frac{\sum s_i}{c},$$

где c - численность коллектива (академической группы).

Сумма квадратов 3-х сумм используется для нормализации коэффициентов. При этом $s_c + c_c + m_c = 1$. Особенность этого способа нормализации, связанная с использованием квадрата сумм коэффициентов направленности, состоит в увеличении влияния больших значений коэффициентов и уменьшении влияния малых значений.

Индекс морального состояния учебной группы:

$$M_c = m_c \cdot (1 - \sigma_m), \quad 0 \leq M_c \leq 1,$$

где

$$\sigma_m = \sqrt{\frac{\sum (m_{cp} - m_i)^2}{c}} \quad (12)$$

Из этого следует, что индекс морального состояния учебной группы равен коэффициенту деловой направленности коллектива (учебной группы).

Оба показателя спаянности C_1 и C_2 являются функциями рассеяния коэффициентов направленности.

При определении первого из них вычисляется рассеяние тех индивидуальных коэффициентов, которые соответствуют наибольшему коэффициенту средней направленности коллектива (учебной группы). Если, например, установлено, что коллектив имеет преимущественно коллективистскую направленность, т.е.

$$c_c > s_c > m_c,$$

$$\text{то } C_1 = e^{-10\sigma_c^2}, \quad (13)$$

$$\text{где } \sigma_c^2 = \sqrt{\sum (C_{cp} - C_i)^2 / c}. \quad (14)$$

При определении 2-го показателя спаянности сравнивается дисперсия всех 3-х коэффициентов средней направленности коллектива. Наибольшая из них обозначается σ_b^2 и применяется при вычислении этого показателя согласно формуле:

$$C_2 = e^{-10\sigma_b^2} \quad (15)$$

Затем определяется возникновение при выполнении задания критической ситуации. В случае имитации критической ситуации значение $\mathcal{E}_{oc}$ вычисляется как функция напряженности в соответствии с зависимостью, постулированной Торренсом. Для использования в работе эти данные были представлены в графическом виде, масштабированы к аппроксимированы прямой линией и многочленом третьей степени (рис.2.).

При показателях напряженности от 0 до 2,8 кривая эффективности аппроксимируется прямой, проводимой на уровне $3,5/6 = 0.5833$ (сплошная горизонтальная линия). При показателях напряженности от 2,8 до 10,0 при аппроксимации используется выражение вида

$$(-0,0208S^3 + 0,1736S^2 + 0.4628S + 1,3001)/6$$

Для получения значения $\mathcal{E}_{oc}$ величина, определенная по аппроксимации зависимости Торренса, умножается на среднее значение 2-х

показателей спаянности C_1 и C_2 , чтобы отразить изменение психологической атмосферы группы в зависимости от интенсивности напряженности.

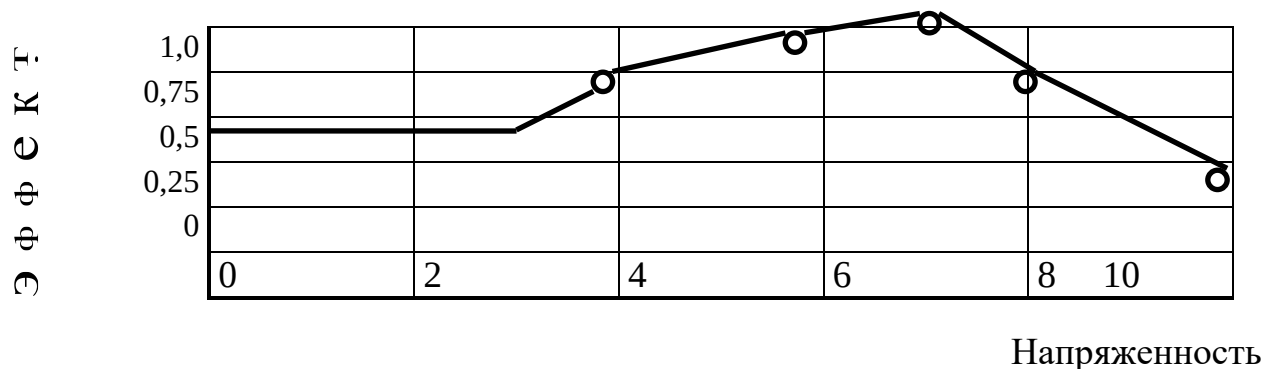


Рисунок 2 - функция напряженности, постулированной Торренсом

Таким образом, $\mathcal{E}_{oc}$ определяется для двух диапазонов изменения показателей напряженности S :

при $0 \leq S \leq 2,8$

$$\mathcal{E}_{oc} = 0,5833(C_1 + C_2) / 2, \quad (16)$$

а при $2,8 \leq S \leq 10$

$$\mathcal{E}_{oc} = \frac{-0,0208S^3 + 0,1736S^2 + 0,4628S + 1,300}{6} + \frac{C_1 + C_2}{2}, \quad (17)$$

где C_1 , C_2 - показатели спаянности группы при наименьшей и наибольшей интенсивности деятельности.

3. Методика и порядок выполнения работы

1. Определить с помощью методики Басса направленность специалистов, входящих в группу специалистов (см. Приложение 11.1).

2. Определить деловую направленность группы и психосоциальную эффективность, используя данные, представленные в таблице 1.
3. Определить эффективность коммуникаций, выбрав конфигурацию системы из таблицы 3.
4. Используя данные таблицы 2, определить профессиональную эффективность группы.
5. Используя данные, приведенные в табл.4, определить эффективность, обусловленную факторами окружающей среды.
6. Определить полную эффективность групповой деятельности по формуле (1).
7. Сформулировать выводы.

Таблица 11.1 – Значения компонентов вектора направленности задания

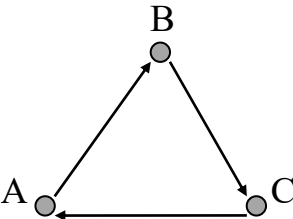
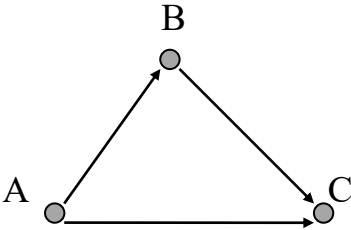
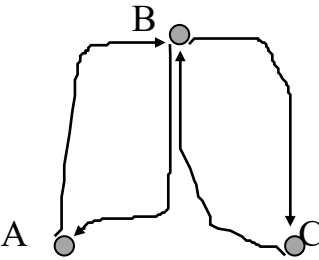
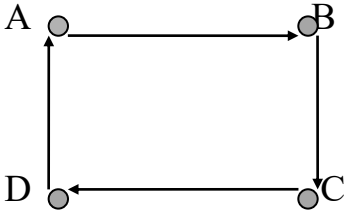
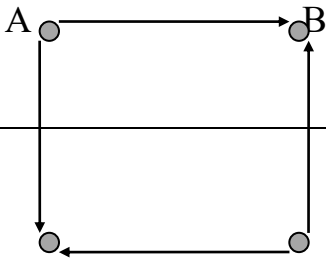
№ варианта	Направленность задания		
	На индивидуума, S_u	На выполнение элементов задания несколькими звеньями группы, C_u	На выполнение задания всей группой, m_u
1	0,35	0,22	0,43
2	0,3	0,28	0,42
3	0,4	0,35	0,25
4	0,23	0,4	0,37
5	0,5	0,35	0,15
6	0,15	0,45	0,4

Таблица 11.2 – Индексы квалификации исполнителей, входящих в группу

Номер варианта	Индекс квалификации специалистов			
	A	B	C	D
1	0,75	0,66	0,78	-
2	0,62	0,7	0,68	-

3	0,62	0,8	0,75	-
4	0,68	0,72	0,74	0,72
5	0,64	0,8	0,71	0,78
6	0,6	0,68	0,72	0,76

Таблица 11. 3 – Конфигурация информационной системы

№ варианта	Конфигурация системы
1	
2	
3	
4	
	

5	D C
6	

Таблица 11.4 – Показатель напряженности группы

Вариант задания	Показатель напряженности S
1	1,7
2	3,7
3	4,1
4	2,2
5	3,9
6	3,6

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: Приобретение студентами практических навыков в области планирования количественного и качественного состава сотрудников службы управления персоналом (СУП).

Организационная форма работы: в активной форме, решение проблемных задач для приобретения студентами практических навыков в области планирования количественного и качественного состава сотрудников службы управления персоналом.

1. Вопросы для обсуждения

Нормативные документы, регламентирующие требования к качественному и количественному составу СУП.

Квалификационные требования, предъявляемые к сотрудникам СУП.

Распределения функций между сотрудниками СУП.

Выявление профессионально-значимых качеств менеджера по персоналу

Расчет количественного состава СУП.

2. Методические рекомендации

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

Работники службы управления персоналом должны:

хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы: способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки), мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам), свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации. Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов, руководителей, "служащих), их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

3. Методика и порядок выполнения работы

Лабораторную работу рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.

2. Распределение обязанностей в подгруппах:

координатор - генератор идей с участием участников;

помощник координатора;

эксперты;

докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Задание 1.

Для выполнения данного задания следует воспользоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 и «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» (см. Приложение 2). В соответствии с квалификационными характеристиками студентам предлагается заполнить таблицу 2.1

Таблица 2.1. Квалификационные характеристики

Наименование должности	Квалификационные требования	
	Уровень образования	Стаж работы

Задание 2.

На основе анализа должностных обязанностей сотрудников СУП, содержащихся в квалификационных характеристиках (см. Приложение 2), заполнить матрицу распределения функций (см. табл. 2.2)

Таблица 2.2 Матрица распределения функций сотрудников СУП

Функции СУП	Сотрудники службы управления персоналом.				
Разработка годовых и перспективных планов потребности в кадрах.					
Подбор персонала.					
Отбор					
Проведение конкурса					
Найм					
Адаптация сотрудников					
Аттестация					
Подготовка					
Переподготовка					
Повышение квалификации					
Контроль за соблюдением трудовой дисциплины					

Увольнение					
Оказание помощи специалистам					
Обобщение информации по сетевым корпоративным центрам обучения					
Прием студентов ВУЗов для прохождения производственной практики.					

При заполнении матрицы используется следующая система обозначения функций

О – отвечает за выполнение, обобщает результаты, организует выполнение работы;

П – представляет информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в реализации соответствующей функции;

А – анализ исполнения решения.

К – контроль за исполнением решения.

Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

С – согласование решения.

После заполнения матрицы следует проанализировать рациональность распределения функций. В одной строке, соответствующей одной функции, не должны повторяться функциональные обязанности принятия решения (Р) и контроля (К). Следует выявить дублирование функции, «необеспеченность» функций, и т. д. Сделать выводы о сфере обязанностей каждого работника, сложности выполняемой им работы.

4. Содержание отчета и его форма

Отчет по работе выполняется каждым студентом самостоятельно и должен включать в себя следующие разделы:

- наименование и цель работы;
- заполнение таблиц;
- выводы по результатам заполнения таблиц;
- дату выполнения и подпись студента.

Отчет оформляется в тетради для лабораторных работ по дисциплине "Управление персоналом предприятия" или в виде отдельного документа, выполненного на листах формата А4.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

ОЦЕНКА ПРИГОДНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Цель работы: Получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджеров по управлению персоналом.

Организационная форма работы: в интерактивной форме, решение проблемных задач на примерах разбора конкретных тестовых заданий для оценки пригодности менеджера для эффективной работы с кадрами предприятия.

1. Вопросы для обсуждения

1. Профессиональные качества менеджера по персоналу.
2. Коммуникационные свойства руководителя коллектива сотрудников.
3. Организаторские свойства руководителя.

2. Методические рекомендации

Важнейшую роль в управлении предприятием играет личность менеджера, личность руководителя, его характер, деловые и профессиональные качества, уровень образования, стиль управления.

Оценить профессиональные и деловые качества руководителя предприятия не возможно в отдельности от рода его деятельности, в разрывности от качества его характера и, как следствие, в отдельности от его стиля управления трудовым коллективом.

Деятельность руководителя прямо зависит от качеств личности менеджера как профессионала, следовательно, она может значительно изменяться в процессе овладения менеджером новых профессиональных знаний и опыта.

Профессиональные качества менеджера по персоналу:

личная порядочность, этичность, уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

добросовестность, высокие требования к результатам своей работы;

рассудительность, способность принимать реалистические и обоснованные решения;

результативность, ориентация на конечный результат;

настойчивость, способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

преданность организации и деловая ориентация, готовность следовать

нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

уверенность в себе: готовность и умение решать неординарные задания;

командная ориентация, понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими членами коллектива;

контактность, умение управлять деловыми и творческими отношениями с партнерами;

коммуникабельность: умение использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

умение слушать, способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Качества руководителя — это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования,

зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

В свою очередь, талант руководителя определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя.

На основе управленческой деятельности руководителя можно выделить следующие профессионально важные качества.

Организаторские качества, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества – это следствия проявления следующих свойств личности:

Целеустремленность – умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к ее достижению;

Гибкость – способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций;

Работоспособность – способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;

Настойчивость – волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;

Самостоятельность – способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;

Дисциплинированность – подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;

Инициативность – умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Существенное значение имеют для деятельности руководителя коммуникативные качества:

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Руководитель в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

- а) субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.
- б) служебно-товарищеское – это общение между руководителями-коллегами.
- в) дружеское – это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

3. Методика и порядок выполнения работы

Лабораторную работу рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.
2. Распределение обязанностей в подгруппах:
 координатор - генератор идей с участием участников;
 помощник координатора;
 эксперты;
 докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Задание 1

Оценка готовности к работе менеджера по персоналу

Координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием: «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу». Предлагается участникам дать правильный ответ на все поставленные вопросы (Приложение 3).

3. Самостоятельные ответы студентов на тесты.

4. Координатор предлагает участникам по очереди огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их, с учетом следующих требований: Все ответы, получившие оценку «да», оцениваются двумя баллами. Суммируете положительные ответы.

Все ответы, получившие оценку «нет», оцениваются как минус один балл. Суммируйте и вычтите из суммы положительных баллов.

Остальные варианты ответов приравниваются к одному баллу; суммируйте их и прибавьте к полученному числу баллов.

Разброс результатов достаточно велик; теоретически он может быть выражен положительной или отрицательной величиной.

Если вы набрали от 120 до 100 баллов, можно предположить, что вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

В том случае, если результат колеблется от 99 до 80 баллов, ваши шансы на успех в должности менеджера достаточно велики, но нужна определенная дополнительная работа над собой.

При наборе от 79 до 60 баллов у вас есть шансы работать менеджером по персоналу после серьезного дополнительного тренинга.

При получении отрицательного балла можно сказать, что менеджер по персоналу, скорее всего, не ваше поле деятельности. Однако не исключено, что вы человек, не раскрывающийся при тестировании; могло отразиться и негативное отношение к тесту, подспудное желание поступить наоборот.

Результаты теста в определенный момент позволяют выявить ваши слабые места и наметить программу тренинга.

Первые десять вопросов характеризуют наоборот и уровень ваших знаний. Посмотрите, какие из них дали отрицательный или низкий результат, и составьте себе программу самообразования или дополнительных занятий.

Задание 2

Выявления и оценки коммуникативных и организаторских склонностей

Членам группы необходимо ответить на все предлагаемые вопросы в том порядке, в котором они излагаются. Если Ваш ответ на вопрос положительным, напишите "да" рядом с номером этого вопроса в листе ответа. Если ответ отрицательный - "нет". Поскольку вопросы коротки и не могут содержать всех необходимых потребностей, постарайтесь представить себе типичные ситуации. Не тратьте много времени на обдумывание, отмечайте быстро.

Ответы необходимо занести в Бланк для ответов КОС (Приложение 4)

Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?

Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?

Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-то из Ваших товарищей?

Всегда ли Вам трудно ориентироваться в критической ситуации?

Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?

Нравится ли Вам заниматься общественной работой?

Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем людьми?

Если возникли какие-то помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от своих намерений?

Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?

Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании?

Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?

Легко ли Вам удастся устанавливать контакты с незнакомыми людьми?

Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?

Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?

Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?

Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

Часто ли в решении Ваших дел Вы принимаете инициативу на себя?

Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?

Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

Возникают ли у Вас раздражения, если Вам не удастся закончить начатое дело?

Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопроса, затрагивающего интересы Ваших товарищей?

Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди мало знакомых Вам людей?

Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

Полагаете ли Вы, что Вам не составит особого труда внести оживление в малознакомой для Вас компании?

Принимаете ли Вы участие в общественной работе?

Стремитесь ли Вы ограничить своих знакомых небольшим количеством людей?

Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было принято Вашими товарищами?

Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую для Вас компанию?

Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

Верно ли, что у Вас много друзей?

Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания у своих товарищей?

Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с мало-знакомыми людьми?

Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы товарищей?

5. Скомпоновать все результаты тестирования.

6. Сформировать группы экспертов - по одному из каждой подгруппы.

7. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы.

8. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы подгрупп и представление итоговых результатов. Присуждение мест на основе отчетов об эффективности работы команды. Выставление оценок.

Обработка и оценка данных.

Коммуникативные и организаторские свойства определяются количеством (м), совпадающих с ключом (Приложение 5) ответов по каждому разделу методики.

Оценочный коэффициент (К) коммуникативных и организаторских склонностей выражается отношением числа совпадающих ответов по каждому разделу к максимальному возможному числу совпадений (20).

$$K = \frac{m}{20}$$

где K - оценочный коэффициент, m - число совпавших ответов в каждом разделе.

В соответствии со шкалой оценок (КС) и (ОС) сделать выводы об коммуникативных и организаторских способностях

Шкала оценок коммуникативных склонностей (КС):

К	Оценка	Уровень проявления коммуникативных склонностей
0,10-0,45	1	низкий
0,46 - 0,55	2	ниже среднего
0,56 - 0,65	3	средний
0,66 - 0,75	4	высокий
0,76-1,00	5	очень высокий

Шкала организаторских склонностей (ОС)

К	Оценка	Уровень проявления организаторских склонностей
0,20 - 0,55	1	низкий
0,56 - 0,65	2	ниже среднего
0,66 - 0,70	3	средний
0,71-0,80	4	высокий
0,80-1,00	5	очень высокий

Содержание отчета и его форма

Отчет по работе выполняется каждым студентом самостоятельно и должен включать в себя следующие разделы:

- наименование и цель работы;
- заполненный протокол оценки пригодности менеджера по форме:

Протокол процесса оценки пригодности менеджера
для эффективной работы с персоналом.

Дата _____

Количество участников _____

Постановка задачи: выявить степень пригодности работы менеджером по эффективной работе с персоналом.

Показатели	Итоги баллов
1. Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.	120 - 100
2. Шанс на успех в должности менеджера велик, но нужна дополнительная работа над собой.	99 - 80
3. Есть шанс работать менеджером после дополнительного тренинга.	79 - 60
4. Менеджер по персоналу скорее не ваше поле деятельности.	60 - 0

- обработанные результаты тестирования;
- выводы по результатам тестирования;
- дату выполнения и подпись студента.

Отчет оформляется в тетради для лабораторных работ по дисциплине "Управление персоналом предприятия" или в виде отдельного документа, выполненного на листах формата А4.

Литература

1. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR – стратегии /Елена Барышникова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.- 268 с.
2. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Пер. с англ.- М.: НРРО, 2005.- 384 с.
3. Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Основы инженерной психологии. Учебник для студентов вузов.- М.: Академический Проект; Екатеринбург.: Деловая книга, 2002.- 576 с.
4. Красностанова М.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы /М.В.Красностанова, Н.В.Осетрова,Н.В.Самара. - М.: Вершина, 2007.-208 с.
5. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала/ В.В.Кондратьев, Ю.А.Лунев.- М.: Эксмо, 2007.- 512 с.
6. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.
7. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. Проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
8. Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу: полное практическое руководство/ Н.Самоукина.- Ростов н/Д: Феникс, 2015.- 331 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала организации. – Дело, 2002.
10. Управление персоналом организации: Учебник/ Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 2013. - 638 с.
11. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.

12. Экономика труда: (социально-трудовые отношения)/Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова.-М.: «ЭКЗАМЕН», 2002.- 736 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.– М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006.– 387 с.