

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тульский государственный университет»**

Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры
«Туризм и индустрия гостеприимства»
«27» января 2022 г., протокол № 5

Заведующий кафедрой



И.Ю. Пономарева

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к практическим занятиям
по дисциплине**

«Корпоративная культура и управление персоналом»

**основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы бакалавриата**

по направлению подготовки **43.03.03 Гостиничное дело**
с направленностью (профилем)

Гостиничная деятельность

Формы обучения: *очная, заочная*

Идентификационный номер образовательной программы: 430303-01-22

Тула 2022 год

Разработчики методических указаний

Мишунина Г.Е., доцент ТИГ, к.т.н., доцент,
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

Корпоративная культура и управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Корпоративная культура и управление персоналом заключаются:

- в формировании системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы;
- в проведении маркетинга персонала;
- в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Целями освоения дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» являются формирование понимания роли человеческого капитала в функционировании современных организаций, овладение теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками в области управления персоналом

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучить теоретические основы управления персоналом; систему управления персоналом, кадрового планирования;
- изучить процессы найма, отбора персонала, текущей оценки результативности труда работников, развития персонала;
- сформировать у студентов представление о корпоративной культуре и её значении для развития предприятий и организаций; о механизмах формирования корпоративной культуры и её основных элементах.

Цель проведения практических занятий по дисциплине «Корпоративная культура и управление персоналом» – закрепить теоретические знания и привить практические навыки в руководстве и организации работы фирмы, предприятия. Методические указания к практическим занятиям состоят из учебных заданий (деловых игр) по каждой теме, сформулированных в виде вопросов, которыми задаются необходимые аспекты изучения темы.

Распределение материала

№ ПЗ	№№ разделов дисциплины (модуля)	Тема практического занятия	Кол-во академических часов
Очная форма обучения			
<i>4 семестр</i>			
1	2.4	Формирование целей и функций системы управления персоналом организации. Деловая игра. Контрольная работа по теме.	4
2	4.3	Эффективность управления персоналом: экономическая и социальная эффективность, их взаимосвязь. Социальная политика фирмы. Обсуждение вопросов, выполнение заданий.	6
3	5.4	Организация работы с персоналом. Деловая игра. Разбор проведенного анализа. Тестирование по теме	4
4	5	Составление личного жизненного плана. Выбор методов обучения. Деловая игра	6
5	6.3.3	Управление конфликтом в организации. Групповая дискуссия, проведение деловых игр. Контрольная работа по теме.	4
6	7	Мотивация и вознаграждение. Деловая игра Тестирование по теме.	6

№ ПЗ	№№ разделов дисциплины (модуля)	Тема практического занятия	Кол-во академических часов
7	9.4	Оценка труда работников. Деловая игра	4
Итого			34
Заочная форма обучения			
<i>4 семестр</i>			
1	2.4	Формирование целей и функций системы управления персоналом организации. Деловая игра. Контрольная работа по теме.	4
2	4.3	Эффективность управления персоналом: экономическая и социальная эффективность, их взаимосвязь. Социальная политика фирмы. Обсуждение вопросов, выполнение заданий.	4
3	5.4	Организация работы с персоналом. Деловая игра. Разбор проведенного анализа. Тестирование по теме	4
Итого			12

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1 (4 ЧАСА)

ДЕЛОВАЯ ИГРА

«ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры — важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы лекции «Цели, эффективность и политика управления персоналом».

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки.

2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2—3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3—4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и

сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, *но* работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. Результатом игры в основное время (40—45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы — полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы воспроизводит на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа вместе с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющие место упущения, неточности.

7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

Ниже приведена структура и фрагмент отчета по деловой игре.

Общая характеристика организации

Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений (инноваций), занимается продажей новейших технологий, производственных систем,

оборудования.

Далее указывается форма собственности, организационно-правовая форма организации, сфера и направления ее деятельности, место на рынке и т.п. Дается характеристика финансового состояния организации (прибыль, убытки), основные технико-экономические показатели ее работы (рентабельность, количество поставщиков и потребителей, количество заключенных контрактов, их динамика и др.).

Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируются рост объема работ фирмы, появление новых функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

Факторы появления дополнительной потребности в персонале Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из табл.1 видна возможная эволюция организационной структуры РПФ.

Таблица 1

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактации	X	
Отдел изготовления рекламной продукции	X	
Отдел сопровождения		X
Отдел технического обеспечения		X
Отдел управления персоналом	X	
Бухгалтерия		X
Отдел обучения		X

Организационная структура фирмы может изменяться со временем, что зависит от ряда факторов, в том числе от наличия денежных средств на начальном этапе деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в этот период. На рис. 2 приведена организационная структура РПФ.

Дополнительные услуги, которые может предложить РПФ:

- обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании;
- консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры фирмы

Миссия (основная общая цель фирмы)

«Мы — эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

Главная цель по управлению персоналом — обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели представлена на рис. 3.

1. Внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.).



Рисунок 2 – Дерево целей по управлению персоналом РПФ (выделенные цели являются новыми для РПФ)

1.1. Установление контактов с профсоюзами, выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов, подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.

1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.

1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.

1.2.2. Непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентации в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности.

2. Внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

2.1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ.

2.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

2.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

2.1.3. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

2.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала.

2.2.2. Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей

продвижения по служебной линии.

2.4.2. Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

2.4.3. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

В связи с тем, что фирма небольшая, все функции по управлению персоналом выполняются в основном в отделе управления персоналом. Однако новые цели (функции) (см. рис. 2) необходимо закрепить за отдельными звеньями и должностными лицами следующим образом:

- цель 1.1 должна быть реализована путем создания совета трудового коллектива и выхода его представителя в территориальные органы независимых профсоюзов РФ;
- цели 1.2.1, 1.2.2, 2.4.3 должны быть реализованы отделом управления персоналом путем их конкретизации в виде задач и функций отдела;
- цели 2.1.2, 2.2.2 должны быть закреплены за бухгалтерией фирмы;
- цель 2.3 может быть достигнута совместными усилиями руководителя фирмы (генерального директора) и начальника отдела управления персоналом;
- цель 2.4.2.2 конкретизировать до функции, выполнение которой возложено на отдел обучения.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова,Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

3. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И.К.Беляевский .— М. : Финансы и статистика, 2008 .— 320с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-279-02220-5 : 148.00.

4. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.]; под ред.В.Н.Лавриненко .— 5-е изд., перераб.и доп. — М. : Юнити,

2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./ : 174.00.

5. Чеховских, М.И. Психология делового общения : учеб.пособие / М.И.Чеховских .— М. : Новое знание, 2006 .— 253с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-94735-092-0 : 66.00.

6. Кондрашов, В.М. Управление продажами : учеб.пособие для вузов / В.М.Кондрашов;под ред.В.Я.Горфинкеля .— М. : ЮНИТИ, 2007 .— 319с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01259-9 /в пер./ : 154.00.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 (6 ЧАСОВ)

«ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ»

План занятий

- 1 Роль управления персоналом.
- 2 Критерии эффективности кадровой работы на предприятии: экономические и социальные.
- 3 Основная документация, необходимая для ведения кадровой работы на предприятии.

Ключевые термины и понятия

Трудовые ресурсы, персонал, рабочие, служащие, руководители, специалисты, экономическая эффективность, социальная эффективность, трудовой кодекс, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, трудовой договор, должностная инструкция.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие понятия характеризуют рынок трудовых ресурсов?
2. На какие группы подразделяется персонал предприятия?
3. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда.
4. Назовите основные подсистемы работы с персоналом.
5. Назовите нормативные документы, регламентирующие трудовые отношения на предприятии.
6. Какие документы составляются для формирования кадровой политики на предприятии?
7. Укажите взаимосвязь понятий «миссия предприятия» и «кадровая

политика».

8. Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США?

9. Чем отличается японская модель управления предприятием от американской?

Тесты и задания

ТЕСТ №1

Для оценки правдивости высказываний испытуемых вопросники нередко включают так называемые «шкалы лживости» или «шкалы стремления к одобрению».

Внимательно прочитайте каждое из приведённых ниже утверждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то выберите ответ «да», если же наоборот - «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть её в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда, вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали, по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Подсчитайте баллы, используя ключ. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Сложите все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о неприятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

ТЕСТ № 2

Тест помогает выявить личные профессиональные предпочтения и может быть полезен при выборе характера работы.

Ниже предлагается 16 утверждений. Оцените для себя значение каждого из них в баллах по схеме:

Количество баллов									
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
не важно					очень важно				

1. Увлекательная работа, которая доставляет вам удовольствие.
2. Высокооплачиваемая работа.
3. Удачная женитьба или замужество.
4. Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия.
5. Вовлечение в общественную деятельность.
6. Ваша религия.
7. Спортивные упражнения.
8. Интеллектуальное развитие.
9. Карьера.
10. Красивая машина, одежда, дом и т.п.
11. Времяпрепровождение в кругу семьи.
12. Несколько близких друзей.
13. Работа на добровольных началах в некоммерческих организациях.
14. Медитация, размышления, молитвы и т.д.
15. Здоровая сбалансированная диета.
16. Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач,

самосовершенствование и т.п.

Распределите баллы согласно таблице (цифры в разделах-номера соответствующих утверждений).

Профессиональные данные	Финансовые данные	Семейные данные	Социальные данные
1	2	3	4
9	10	11	12
Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:
Общественные данные	Духовные данные	Физические данные	Интеллектуальные данные
5	6	7	8
13	14	15	16
Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:

Чем выше количество баллов в каждом разделе, тем большую ценность представляет для вас это направление. При этом, чем ближе друг к другу значения во всех восьми разделах, тем более разносторонним человеком вы являетесь.

ЗАДАНИЕ №1

Заполните пустые прямоугольники, находящиеся напротив изображения субъектов - заинтересованных в деятельности фирмы групп, ответив на два вопроса:

1. На каком основании каждый из указанных субъектов может участвовать в делах фирмы?
2. Какую позицию по отношению к персоналу фирмы может занять каждый из указанных субъектов? Сформулируйте (или скомбинируйте)

свой ответ, используя предлагаемые варианты:

- а) безразличная позиция;
- б) жёстко регламентированное использование всех наёмных работников;
- в) дифференцированный подход к разным группам наёмных работников;
- г) поиск компромисса в отношениях с наёмными работниками.

Банк	1. 2.
Собственники, Акционеры	1. 2.
Старшие менеджеры	1. 2.
Средние и младшие менеджеры	1. 2.
Рядовые работники	1. 2.
Профсоюз	1. 2.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова,Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

3. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И.К.Беляевский .— М. : Финансы и статистика, 2008 .— 320с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-279-02220-5 : 148.00.

4. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.]; под ред. В.Н.Лавриненко .— 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити, 2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./ : 174.00.

5. Чеховских, М.И. Психология делового общения : учеб. пособие / М.И.Чеховских .— М. : Новое знание, 2006 .— 253с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-94735-092-0 : 66.00.

6. Кондрашов, В.М. Управление продажами : учеб. пособие для вузов / В.М.Кондрашов; под ред. В.Я.Горфинкеля .— М. : ЮНИТИ, 2007 .— 319с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01259-9 /в пер./ : 154.00.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 (4 ЧАСА)

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Организация работы с персоналом должна основываться на ролевых принадлежностях каждого сотрудника фирмы.

Ролевая структура характеризует разделение членов коллектива по творческим, коммуникационным и поведенческим ролям.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

В таблице ниже приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли с их краткой характеристикой.

Таблица 2 – Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
<i>1. Творческие роли</i>	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем

Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе "мозгового штурма" работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели

2. Коммуникационные роли

Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопр зво- дитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние связи группы
Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координа тор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводни к	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой

3. Поведенческие роли

Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит "черной вороной"
Конформи ст	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя "молчаливое большинство"
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментат ор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции

Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет "почины" и "мероприятия" в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
"Важная птица"	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть "рука"
"Казанская сирота"	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
"Ерш"	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
"Себе на уме"	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиры и дачи и пр.), при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
"Наполеон"	Тщеславный человек, обычно маленького роста, с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Задание

Студентам предлагается на основе приведенной выше таблицы сделать анализ ролевой структуры вашей семьи (отец, мать, брат, сестра, жена и т.п.), руководства предприятия (дирекция и руководители подразделений), если Вы входите в дирекцию; Вашего подразделения, где Вы работаете (отдел, служба, участок, бюро и т.п.), или вашей группы. Результат рекомендуем представить в табличной форме, отмечая крестиком совпадение ролей у конкретных личностей. После выполнения задания каждый должен кратко обосновать свой выбор.

Анализ ролевой структуры

Роли	Люди			
<i>1. Творческие</i>				
генератор идей				
эксперт				
эрудит				
энтузиаст				
<i>2. Коммуникационные</i>				

лидер				
координатор				
связной				
"сторож"				
3. Поведенческие				
оптимист				
нигилист				
догматик				
"ерш"				
конформист				

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова, Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

3. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И.К.Беляевский .— М. : Финансы и статистика, 2008 .— 320с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-279-02220-5 : 148.00.

4. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.]; под ред. В.Н.Лавриненко .— 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити, 2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 / в пер. / : 174.00.

5. Чеховских, М.И. Психология делового общения : учеб. пособие / М.И.Чеховских .— М. : Новое знание, 2006 .— 253с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-94735-092-0 : 66.00.

6. Кондрашов, В.М. Управление продажами : учеб. пособие для вузов / В.М.Кондрашов; под ред. В.Я.Горфинкеля .— М. : ЮНИТИ, 2007 .— 319с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-238-01259-9 / в пер. / : 154.00.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 (6 ЧАСОВ)

СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА. ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Ситуация 1 Составление личного жизненного плана.

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, намечились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рисунок 7.).

Методические указания

Для выполнения практического задания необходимо изучить материалы лекции «УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА» и разобрать ситуацию «Построение карьерограммы для менеджера», приведенную после практического задания.



Рисунок 7 – Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет? Каков он? Придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я поддерживаю дружеские отношения? Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20 ____ г. самое позднее.

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Ситуация «Построение карьерограммы для менеджера»

Описание ситуации

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу

после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма — инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. **В первой части** содержится перечень **должностей**, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. **Во второй** — характеристика **видов обучения**, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая **защиту диссертаций** и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рисунке 8 приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.

		Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
Начальник департамента управления персоналом федерального государственного органа власти			Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
Заместитель руководителя республиканского центра занятости	Ректор института повышения квалификации	5—6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
Заместитель генерального директора по управлению персоналом крупной организации	Начальник отдела подготовки кадров республиканского министерства	4—5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
Начальник отдела кадров организации	Начальник отдела подготовки кадров организации	3—4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
Менеджер по персоналу организации	Менеджер по подготовке кадров организации	2—3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
Базовая подготовка экономического или управленческого профиля		5—6	Высшее учебное заведение

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Необходимо решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для ... (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

Работа оформляется в виде таблицы. При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит). Таблица должна состоять из пяти, разделов, в последнем столбце – описание проблем, которые могут возникнуть при использовании данного метода в каждом конкретном случае.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			

20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Деловая игра

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений. -

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения

на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга.

Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется Отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения,

выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и Предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого

персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова,Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

3. Третьякова, Т. Н. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / Т. Н. Третьякова .— М. : Академия, 2008 .— 265 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-7695-4455-2 (в пер.) : 339,00.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 (4 ЧАСА)

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Студентам предлагается 2 деловые игры.

Деловая игра «ЛЕБЕДЬ, РАК И ЩУКА»

Цель занятия — знакомство с основными способами разрешения конфликта в организации, развитие навыков выбора оптимального способа разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в организации.

Задание. Ознакомившись с предложенными ситуациями, разработайте для каждой варианты разрешения с точки зрения менеджера по персоналу. Руководствуйтесь известными вам стилями разрешения конфликтов, описанными в лекции «Управление конфликтом в организации». Постройте матрицы «интерес к себе — интерес к другим» и «выигрыш — проигрыш». Выберите оптимальный для каждой ситуации способ разрешения конфликта.

Порядок выполнения работы

1. Группа студентов делится на подгруппы из двух-трех человек.
2. Подгруппа знакомится с ситуацией 1.
3. Разрабатываются пять вариантов разрешения конфликтной ситуации менеджером по персоналу управляющей компании в соответствии с известными стилями.

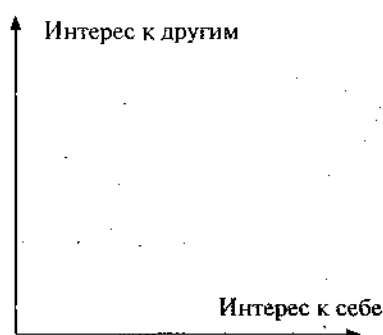
4. Определяются преимущества и недостатки каждого из вариантов разрешения конфликтов применительно к данной ситуации.

5. Строится матрица «интерес к себе — интерес к другим» (каждому варианту будет соответствовать точка на плоскости с определенными осями (рис. 1)). Интерес к себе определяется с точки зрения менеджера по персоналу.

6. Подгруппа знакомится с ситуацией 2.

7. Выполняются пункты 3, 4 с позиций менеджеров каждой из вовлеченных компаний.

Для каждой компании ситуации 2 строятся матрицы «выигрыш — проигрыш». Для построения такой матрицы все варианты отображаются в соответствующих областях координатной плоскости (рис. 2). Выигрыш и проигрыш рассматриваются как с материальной (финансовая сторона сотрудничества), так и с моральной стороны (душевное состояние задействованных сторон).



Ситуация 1. «Звезда каталога»

Как-то вечером, когда Джулия Бреннер уже собиралась оформить перевод товара из своего отделения в центральный магазин в Нью-Йорке, раздался телефонный звонок. Из центрального магазина звонила помощница по закупкам: «Джулия, мне неприятно тебе это говорить, но ты должны собрать все модели 2030 и сегодня же отправить их мне».

Джулия работала менеджером нескольких спортивных отделов, и модель, о которой шла речь, была шелковой блузкой, пользовавшейся большим успехом: одна блузка стоила 75 долл., и с момента получения (10 дней назад) их было продано 45 из 96. Джулия уже звонила в Нью-Йорк, чтобы сделать повторный заказ, и получила ответ, что на это уйдет шесть недель.

Стоит ли говорить о том, как расстроил ее этот последний звонок. «С какой стати я буду отправлять вам свой самый ходовой товар?» Ее собеседница, Синди, ответила: «Я знаю, что ты продаешь их в сумасшедших количествах, но мы получили сотни заказов по каталогу, поэтому мы собираем все, что есть в наличии».

«Замечательно, — сказала Джулия. — Мне не платят за продажи по каталогам. Зачем мне терять деньги своего магазина, когда я и сама могу реализовать остатки на следующей неделе?»

Ответ Синди был прост: «Они уже проданы. Эти блузы больше не числятся в запасе». Поняв, что выбора у нее нет, Джулия отправилась в торговый зал, собрала все имеющиеся там блузы, а затем отправила их в Нью-Йорк. «Придется доложить об этом менеджеру, — подумала она. — Наверняка пересылка каждой блузки обратно стоит доллар и еще два упаковки и отправка на склад для каталога. Я ничего не получаю от этих продаж, а потому не заинтересована в том, о чем они меня просят. Это не только нечестно, это идет в убыток магазину».

Она решила обсудить проблему с Джоном Фридманом, менеджером ее магазина. Тот согласился, что для магазина данная практика слишком накладна, но руководство решило специализироваться именно на продажах по каталогам. «Так хочет руководство, а мы должны подчиниться».

Джулия настаивала на своем: «Тогда почему они требуют, чтобы и в магазинах, и в каталогах был один и тот же выбор товаров? Те, кто покупает по каталогу, не приходят в магазин, чтобы взглянуть на товар. Почему бы не подобрать разные модели?» Фридман ответил: «Джулия, взгляни на проблему с точки зрения магазина. Предположим, какой-то товар хорошо продается по каталогу, — разве тебе не нравится снижение торговой наценки в магазине, которое при этом происходит? Ты же знаешь правило: если что-то плохо идет по каталогам, скидка назначается там, а лишний товар отправляется в магазины. При этом тебе не вредят ни та скидка, ни лишний товар, не так ли?» Несколько успокоенная, Джулия отправилась назад в свой отдел, но мысли о несправедливости жизни не оставляли ее.

Ситуация 2. «Поздняя доставка»

Компания Joanna Stores — сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую ее руководство не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от Marie Modes почти на 20 000 изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа — согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту Marie Modes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30

августа, но Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибыло 18 000 единиц товара от Marie Modes, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли: вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде». Карен ответила на это: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания — один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и "вкусный" заказ».

Требования к оформлению отчета

Отчет должен содержать:

- список экспертной группы;
- пять подробных вариантов решения ситуации 1;
- анализ вариантов, выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора;
- матрицу «интерес к себе — интерес к другим» с пояснениями;
- пять подробных вариантов решения ситуации 2 с точки зрения менеджеров двух различных компаний из числа рассмотренных в ситуациях;
- результаты анализа вариантов и обоснование выбора предпочтительного варианта;
- две матрицы «выигрыш — проигрыш» с пояснениями.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАЗГОВОР ПО ТЕЛЕФОНУ»

Ход деловой игры

1. Два студента после подготовки (5-7 минут) разыгрывают телефонный диалог, стоя спиной друг к другу. После исполнения ролей преподаватель вместе со студентами разбирает выполнение задания, использованные приемы общения, полученные результаты каждым из участников, допущенные ошибки.

2. Эксперты подводят итоги, оценивают ответы студентов.

Описание ситуации и постановка задачи.

Участникам предлагается решить ряд конфликтных ситуаций при помощи правильно построенных телефонных переговоров.

Ситуация 1.

1.1 Роль: менеджер отдела продаж фирмы «Гарант» Петров М.И.

Ситуация: в 16 часов вам звонит секретарь директора фирмы Иванова Л.Е., и сообщает, что после работы в 1700 вас примет директор фирмы «Гарант» по вашему личному делу.

Дополнительная информация. Вам эта встреча очень нужна, и вы много ждете от нее. Неделю назад вы сами просили Иванову Л.Е.. вашу хорошую знакомую, организовать эту встречу.

Но, как нарочно, сегодня на это же время у вас назначено важное совещание со своими сотрудниками. А директор завтра уходит в отпуск.

Задание: постройте разговор по телефону с Ивановой Л.Е. так, чтобы не затронуть ни ваши интересы, ни ее.

1.2 Роль: секретарь директора фирмы «Гарант» Иванова Л.Е.

Ситуация: Вам надо позвонить по телефону Петрову М.И., менеджеру отдела продаж вшей фирмы, и сообщить ему, что сегодня можно прийти на прием к директору фирмы для решения его личного вопроса.

Дополнительная информация: Петров М.И. - ваш давний хороший знакомый, и вы приложили много усилий, чтобы организовать этот прием: директор очень занят, ведь завтра он уходит в отпуск, и только хорошее отношение к вам помогло добиться согласия директора принять Петрова М.И. перед уходом в отпуск.

Задание: позвоните Петрову М.И. и пригласите его на прием к руководителю организации, однако помните, что жизнь полна неожиданностей и ситуация может измениться.

Ситуация 2.

Начальник отдела кадров фирмы «Гарант» Кузьмин А.В. ушел на пенсию. Директор фирмы и его заместитель, курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником

В условиях конкуренции роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки программы развития персонала фирмы. В отдел назначается новый начальник отдела Романов О.М., ранее работавший в родственной фирме заместителем начальника отдела кадров, проявивший себя хорошим организатором.

Руководство фирмы понимало, что некоторые работники отдела по квалификации выше нового работника, но считали, что их совместная деятельность приведет к существенному улучшению работы. Однако это вызвало возникновение конфликтной

ситуации в отделе. Начальник отдела кадров Романов О.М. по телефону сообщил о создавшейся конфликтной ситуации директору фирмы Попову А.С. и попросил его дать ему совет, как поступить в этой ситуации.

Задание: Позвонить Попову А.С., изложить конфликтную ситуацию, сложившуюся в отделе, и попросить совета, как поступить в этой ситуации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова,Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

1. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.];под ред.В.Н.Лавриненко .— 5-е изд.,перераб.и доп. — М. : Юнити, 2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./ : 174.00.

2. Чеховских, М.И. Психология делового общения : учеб.пособие / М.И.Чеховских .— М. : Новое знание, 2006 .— 253с. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-94735-092-0 : 66.00.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6 (6 ЧАСОВ) МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

План занятий:

1. Мотивация: сущность и механизм.
2. Основные теории мотивации.
3. Стимулирование как основа мотивации.
4. Оплата труда и партисипативное управление.

Ключевые понятия и термины

Мотив, мотивация, стимул, потребности, стимулирование, сдельная, повременная и аккордная системы оплаты труда, коэффициент трудового участия и коэффициент трудового вклада, партисипативное управление.

Вопросы для обсуждения

1. Какой из элементов процесса мотивации является наиболее действенным.

2. Сравните основные теории мотивации: в сущность и особенность каждой из них?
3. Назовите основные функции стимулирования.
4. Каковы основные требования к организации процесса мотивации?
5. На каких принципах должен строиться процесс мотивации труда работников на предприятии?
6. Назовите основные системы и формы оплаты труда.
7. Каким образом взаимосвязаны понятия «мотивация» и «оплата труда»?
8. Перечислите основные формы партисипативного управления и охарактеризуйте их сущность и преимущества.

Тесты и задания

ТЕСТ № 1.

Тест основан на мотивационной теории Херцберга.



Тест можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Каждому студенту необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не важно		важно, но не очень		очень важно

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворённость личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия труда для работы.

9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
10. Возможность совершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу, и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
номер фактора	балл	номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

ТЕСТ № 2.

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. МакКлелланда:



и также ряд её более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить их трудовую мотивацию.

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите своё согласие или несогласие с каждым из них путём выбора соответствующего количества баллов.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не согласен			полностью согласен	

1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.

2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.
4. Мне нравится выполнять непростую работу.
5. Мне нравится брать на себя ответственность.
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
номер высказывания	балл	номер высказывания	балл	номер высказывания	балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определить вашу доминирующую потребность.

ТЕСТ №3.

Стимулирование интереса к работе - весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты. А, Д, Ё, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, - решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Цель занятия – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

2. Определение проблемы:

формулировка проблемы;
причины и мотивы.

3. *Постановка целей мотивации.*

4. *Планирование мотивации работника (работников):*

выявление потребностей работников;
определение иерархии потребностей;
анализ изменения потребностей;
«потребности - стимулы»;
стратегия, способ мотивации.

5. *Осуществление мотивации:*

создание условий, отвечающих потребностям;
обеспечение вознаграждения за результаты;
создание уверенности в возможности достижения цели;
создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. *Управление мотивацией:*

контроль за ходом мотивационного процесса;
сравнение полученных результатов с требуемыми;
корректировка стимулов.

Порядок выполнения работы

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

2.1 координатор процесса реализации задания;

2.2 помощник координатора;

2.3 эксперт;

2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кротова, Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Н.В.Кротова,Е.В.Клеппер .— М. : Финансы и статистика, 2005 .— 320с. : ил. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 5-279-02899-1 : 127.50.

2. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .—

ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

1. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.]; под ред. В.Н.Лавриненко .— 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити, 2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./ : 174.00.

2. Чеховских, М.И. Психология делового общения : учеб. пособие / М.И.Чеховских .— М. : Новое знание, 2006 .— 253с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-94735-092-0 : 66.00

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 (4 ЧАСА)

ОЦЕНКА ТРУДА РАБОТНИКОВ

Цель занятия - развитие у студентов навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда в организации, а также порядком ее проведения.

Ключевые термины и понятия

Требования, функции работника, количественные и качественные оценки, суммарные и аналитические оценки, аттестация, аттестационная комиссия, рейтинг, потенциал работника, коэффициент трудового участия (КТУ).

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные подходы и методы оценки персонала.
2. Какие методы оценки персонала дают приемлемые результаты и влекут минимальные затраты?
3. Для чего необходимо привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала работника?
4. При помощи каких показателей возможно оценить индивидуальный вклад руководителей высшего уровня управления (директора и его заместителей)?
5. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.
6. Назовите основные этапы аттестации.
7. Назовите основные параметры (показатели), по которым производится аттестация.

Тесты и задания

Задание 1 В организации, созданной вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и их потенциала. Эта работа будет осуществляться по двум направлениям: проведение аттестации и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- издать приказ о ее проведении;

- определить порядок ее проведения;
- создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- составить список:
 - аттестуемых,
 - занимаемых ими должностей,
 - их обязанностей,
 - стандартов деятельности,
 - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации),
 - ключевых факторов данной должности;
- результаты представить в таблице;
- подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- ввести шкалу критериев;
- составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовьте список отзывов, как положительных, так и отрицательных, для каждого работника вашей организации по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок (можно указать наиболее распространенные ошибки), которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации.

Требования к оформлению отчета

Отчет должен содержать:

- название, вид деятельности и цель вашей организации на данном этапе;
- все данные, которые необходимо было определить в задании с учетом корректировки.

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.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «АТТЕСТАЦИЯ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА»

Разделите учебную группу и сформируйте команды 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.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Покровский, Н. Е. Туризм : от социальной теории к практике управления : учеб. пособие для вузов / Н. Е. Покровский, Т. И. Черняева .— 2-е изд., испр. и доп .— М. : Логос, 2009 .— 398 с. : ил. — Библиогр. в конце гл. — ISBN 978-5-98704-449-0 (в пер.) .

2. Миротин, Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция : учебник для вузов / Л. Б. Миротин, А. К. Покровский, В. М. Беляев .— М. : Горячая линия-Телеком, 2010 .— 240 с. : ил .— (Инженерная логистика) .— Библиогр.: с. 239.

3. Власова, Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие для вузов / Т. И. Власова, А. П. Шарухин, М. М. Данилова .— 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008 .— 256 с. : ил. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— ISBN 978-5-7695-5758-3 (в пер.) : 332,00.

4. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Ю.Дорошенко [и др.];под ред.В.Н.Лавриненко .— 5-е изд.,перераб.и доп. — М. : Юнити, 2008 .— 415с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .—

Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./ : 174.00.