



МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ
УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ
І ТЕХНОЛОГІЙ ТРАНСПОРТУ
Кафедра “Менеджмент організацій транспорту”

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні рекомендації до практичних занять
для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій»
усіх форм навчання

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни “Управління персоналом” розглянуті та затверджені на засіданні кафедри “Менеджмент організацій транспорту” (протокол № “5” від “9” грудня 2002 р.) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № “1” від “22” січня 2003 р.)

Призначені для студентів спеціальності 6.050200 “Менеджмент організацій” усіх форм навчання.

Укладач: старший викладач Тимошенко В.Ф.
старший викладач Вертель В.В.

Рецензенти: д.т.н., професор Фащевський М.І.
к.е.н., доцент Салтисов І.В.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП.....	4
Практичне заняття 1.....	5
Тема: Людина як об'єкт менеджменту персоналу.....	5
Практичне заняття 2.....	9
Тема: Кадри виробництва. Портрет сучасного менеджера.	9
Практичне заняття 3.....	11
Тема : Міжособистісні відносини в трудовому колективі.....	11
Практичне заняття 4.....	15
Тема 4. Організація роботи з персоналом	15
Практичне заняття 5.....	17
Тема : Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат	17
Практичне заняття 6.....	20
Тема: Кадрова політика і підбір персоналу	20
Практичне заняття 7.....	22
Тема: Кадрове планування.....	22
Практичне заняття 8.....	22
Тема : Набір і відбір персоналу.....	22
Практичне заняття 9.....	23
Ділова гра «МАРОФУП (Матричний розподіл функцій управління підприємством)»	23
Практичне заняття 10.....	31
Тема: Управління кар'єрою персоналу	31
Практичне заняття 11.....	31
Тема: Особливості ділової кар'єри керівника.....	31
Практичне заняття 12.....	34
Тема : Особливості підготовки і перепідготовки персоналу	34
ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА.....	35
ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА	35

ВСТУП

В умовах перехідної економіки в Україні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність виробництва. Саме персонал є основою стабілізації економіки. Від інтересів, поведінки і діяльності людей, залежить швидкість і ефективність просування української економіки в світовий цивілізований ринок. Навчальна дисципліна “Управління персоналом” є ведучою дисципліною в підготовці спеціалістів менеджменту. Дисципліна базується на використанні накопиченого протягом багатьох років досвіду країн з розвинутою соціально орієнтованою ринковою економікою та узагальнення вітчизняної практики роботи з персоналом в умовах ринкової економіки.

Ціллю вивчення дисципліни “Управління персоналом” є набуття студентами теоретичних знань, а також формування практичних вмінь та навичок управління персоналом і проведення кадрової політики на підприємствах і організаціях, в тому числі і сфери послуг.

Вивчення дисципліни дозволить студентам одержати фундаментальні знання в плануванні кадрів, їх підготовці і перепідготовці, професійній орієнтації і адаптації, управлінні кар’єрою, управління мотивами і стимулами, засвоїти основні принципи і методи формування кадрових служб, забезпечення ефективного керівництва, перетворення цілей і завдань організацій у внутрішні завдання кожного робітника.

Після вивчення дисципліни студент повинен вміти:

- визначати кадрові цілі, стратегію і тактику;
- розробляти функціональну систему управління персоналом;
- визначати посадові функції кадрових робітників;
- здійснювати процес кадрового планування, формувати програму професійної підготовки і просування робітників по службових сходинках, створювати систему стимулювання і мотивації;
- формулювати вимоги до керівництва і оцінювати ефективність системи управління персоналом.

Практичне заняття 1.

Тема: Людина як об'єкт менеджменту персоналу

Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами. Теорії людського капіталу. Суть, завдання і основні принципи управління персоналом. Система методів управління персоналом. Зарубіжний досвід управління персоналом.

Питання для обговорення

1. Що розглядає теорія людського капіталу?
2. Які основні особливості людського капіталу?
3. На Вашу думку яка різниця в таких поняттях, як "людина", "індивід", "індивідуальність", "особистість"? Як ми звичайно вживаємо такі слова в мові?
4. Природні властивості й умови формування особистості.
5. Спрямованість особистості. Мислення і здібності особистості.

Оцінка працівника як особистості

Людський фактор – це поняття, що позначає функцію людини в суспільстві і використовуване різними суспільними науками. Людський фактор – це люди, трудівники підприємств і установ, об'єднані для спільної діяльності, у структурному виді – це особистість, робоча група, трудовий колектив.

Почнемо аналіз розглянутої проблеми з головного елемента об'єкта керування — особистості.

Особистість як об'єкт керування. Візьміть чи газету ілюстрований журнал. Подивіться уважно на який-небудь портрет. Дайте оцінку особистості людини, що залучив вашу увагу. При цьому користайтеся наступною схемою:

1. обличчя викликає чи симпатію антипатію? Висловіть своє відношення помітними штампами: "мужній погляд", "нерішучість", "скритність" і т.д.;
2. визначите рівень утворення і професію досліджуваного обличчя;
3. дайте висновок про його відношення до людей, справі, собі, речам. Висловіть свою думку про вольову сторону, про прояви емоцій і почуттів;
4. узяли б ви такої людини собі в помічники?

Завдання

1) Подумайте, чому саме так ви оцінюєте дану людини. На чому засновані ваші висновки? Чи можете ви помилятися?

Властивість бути особистістю присуща людині як соціальній істоті. Ознаки особистості виявляються не тільки при зіставленні понять "особистість" і "людина". У цей процес обов'язково включаються ще поняття "індивід" і "індивідуальність". У повсякденній мові всі ці чотири поняття нерідко вживаються як синоніми. У психології ними позначаються різні речі і феномени.

Поняття "людина" уживається для підкреслення суб'єкта діяльності. Людина розуміється як жива істота, що володіє членороздільною мовою і свідомістю, здатна створювати знаряддя і користатися ними в процесі суспільної праці. Це родове поняття. Конкретна людина як представник визначеної групи людей позначається видовим поняттям "індивід". Коли ж характеризується неповторність істотних ознак індивіда, то вживається слово "індивідуальність".

Індивідуальність — це сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншого. Ці особливості зумовлені обставинами життя і діяльності людини. Індивідуальність також включає тілесні (соматичні) і психологічні особливості.

Усе це припускає виділяти в особистості три основних структурних компоненти і представляти особистість як єдність:

1. соціальних утворень, рис і якостей, вихованих у взаємодії з іншими людьми;
2. індивідуально-психологічних особливостей і властивостей;
3. біологічних структур.

Особистість — явище соціальне. Її соціальність полягає в тому, що вона є продукт спілкування людей.

Щоб зрозуміти людину як особистість, а отже, і керувати нею, потрібно скласти картину її особливого погляду на світ. Така картина формується в еталонній групі: у родині, серед колег по роботі і навчанню, у дружньому колі, під впливом родичів і навіть товаришів по захопленнях. У кожної людини є 5—6 еталонних груп, що роблять великий вплив на її поведінку. Людина формує свою картину світу в спілкуванні з іншими.

Ще на зорі включення в побут людей поняття "особистість" увібрало в себе чотири основних компоненти: "маску", соціальну роль, соціальний статус і самого суб'єкта діяльності і самопізнання (людське "Я").

Отже, особистість — це конкретна людина, носій свідомості і самосвідомості, власник визначеного статусу і ролей. Зміст особистості людини прикрито "маскою", що вона надягає на себе всякий раз, коли вступає в соціальні контакти. Зрозуміти особистість можна лише через розкриття її ролей.

Соціальна роль — це шаблон поведінки, що очікується від людини в конкретній ситуації. Конвенціональні ролі являють собою стандартизовані права й обов'язки, наприклад батька, сина, працівника визначеної служби і т.п. Відносини між людьми, укладені в цих ролях, лежать на поверхні: батько сприймається як глава родини, що виявляє турботу про своїх домочадців син — як активна ланка в системі "батько-син", працівник — як виконавець запропонованих йому завдань і вказівок начальника. Однак це далеко не завжди так. Незважаючи на своє "офіційне" положення, батько може не бути в родині главою як це очікується, син може не поважати своїх батьків, а працівник може бути неретельним. У даному випадку ми зіштовхуємося з міжособистісними ролями.

На відміну від конвенціональних міжособистісних ролі виступають у виді прав і обов'язків, що залежать від індивідуальних особливостей членів еталонних груп. Від того, як граються міжособистісні ролі, формуються відповідні міжособистісні відносини і соціальні утворення. Одні люди стають "зірками", вони здобувають популярність, авторитет, визнання і повагу. Інші виявляються "відкинутими", до них не тягнуться, нерідко на них навіть не звертають уваги. Між цими полярностями містяться середнячки. Частина з них у різному ступені тяжіє до "зірок", частина — до "відкинутих". Як видно, за кожною людиною закріплюється визначений соціальний статус.

Хоча особистість і її соціальний статус — це єдине ціле, проте виділяється і те, і інше. Коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу задаємо собі питання: що вона собою представляє? Якщо ж мова йде про статус працівника, то переслідується мета визначити цінність цієї особистості в думці інших. У зв'язку з цим соціальний статус органічно уплетений у систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Усе це впливає на формування в працівника його особистої визначеності, складання "Я — концепція". Дане питання надзвичайно важливе. Справа полягає в тому, що "Я — концепція" концентрує в собі компоненти двох "Я": "Я" як діяч і "Я" як об'єкт відносин з боку членів еталонної групи.

У першому випадку, як відзначав видний радянський психолог С.Л. Рубинштейн, ми зіштовхуємося з діяльністю "Я", що опосередковане "моїм відношенням до іншого", а в другому — "моє відношення до самого себе опосередковано відношенням до мене іншого". У соціальній психології це явище одержало назву "дзеркальне Я", що є як би сполучною ланкою між соціальними і внутрішніми психологічними структурами особистості. У першу чергу варто назвати мотиваційну систему, оскільки вона пронизує всі структурні утворення особистості. Ця система включає різні види спонукань: потреби, інтереси, ідеали, установки. Головними тут виступають потреби.

Людині притаманне велике різноманіття потреб. Звичайно розрізняють матеріальні і духовні потреби. До матеріального відносять потреба в їжі, сні, одязі і т.д., до духовних — потреба в пізнанні, суспільній діяльності, праці, спілкуванні, творчості. Іноді виділяють соціальні потреби (суспільна діяльність, спілкування). Подібний розподіл, звичайно, умовно. Насправді в людини немає жодної потреби, яка б не мала соціального характеру. Так називані матеріальні потреби, зв'язані, здавалося б, винятково з біологічними функціями організму людини, у дійсності носять соціальний характер. У процесі цілеспрямованого управлінського впливу цілком можливо вплинути на всю систему потреб особистості, а через потреби — на її інтереси, ідеали, установки і, звичайно, на характер.

Характер — одна з найголовніших психологічних рис особистості. Це сукупність стійких психологічних властивостей визначальних ліній поведінки людини, його відношення до справи, речам, іншим людям і самому собі. Таким чином, вплив на характер підлеглого виражається в упорядкуванні його відносин і впливі на ці відносини. При цьому варто мати на увазі

полярність характерологічних відносин: принциповість — безпринципність; тактовність — безтактність; організованість — неорганізованість; працьовитість — лінощі; упевненість — непевність; переоцінка своїх сил — недооцінка своїх сил; самокритичність — несамокритичність; вимогливість до себе — невимогливість до себе; акуратність — неохайність; ощадливість — неохайність; жадібність — марнотратність.

Керівник, який вивчає риси характеру підлеглого, може зробити для себе чимало корисних висновків. Адже ці риси не випадкові. Вони впливають з конкретних умов, а тому досить повно характеризують цікавлячу керівника особистість. Визначеному типу характеру часто відповідає визначений темперамент.

Термін "темперамент" був уведений ще в Древній Греції для відмінності людей друг від друга Гіппократом. З тих пір людство має справу з чотирма типами темпераменту, вони покладені в основу типології людей. Вірогідність цієї типології була підтверджена масовими експериментами І.П.Павлова, що виділяв чотири основних типи вищої нервової діяльності людини.

Історія світової і радянської психології свідчить про те, що оцінка людей по властивостях темпераменту дає керівнику надійну методику вивчення підлеглих і підвищення ефективності управлінської діяльності. При цьому варто спиратися на позитивні риси темпераменту і переборювати негативні. Так, на поривчастість холерика потрібно реагувати тактовністю і стриманістю, інертності флегматика найкраще протиставляти активність, а емоційність і сум меланхоліка можна нейтралізувати непідробленою оптимістичністю.

Психологами замічено, що меланхоліки, коли їм потрібно підготувати які-небудь довідки, витрачають багато часу на складання чернеток, їхню перевірку і виправлення; сангвініки, навпаки, пишуть часто чернетки скорочено чи зовсім їх не пишуть; холерики нерідко через неухважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити перебігу часу і запізнитися з завершенням завдання і т.д. Усе це націлює керівника на облік індивідуально-психологічних особливостей своїх підлеглих, тобто на індивідуальний підхід.

Необхідність цього диктується також тим, що в силу спадкоємної схильності, розвитку і виховання всі люди мають визначений набір загальних і спеціальних здібностей.

Здібності — це психофізіологічні властивості особистості, від яких залежать динаміка придбання знань, умінь і навичок, успішність виконання визначеної діяльності. Звичайно в системі придбання досвіду будь-яка людина може опанувати необхідним мінімумом знань, умінь і навичок. Однак при рівних зовнішніх умовах різні люди будуть опановувати ними з різним темпом. Там, де один "усі схоплює на лету", іншої витрачає багато сил. Один досягає вищого рівня майстерності, а іншої ледь дотягає до рівня середнячка. Є окремі види діяльності, у яких успіху може досягти тільки людина з визначеним набором даних. Багато хто грають у футбол, але майстрами стають одиниці. У цьому виявляється біосоціальна єдність особистості.

Практичне заняття 2.

Тема: Кадри виробництва. Портрет сучасного менеджера.

Практичне заняття по даній темі починається з заслуховування рефератів студентів по темі «Портрет сучасного менеджера». У ході обговорення варто з'ясувати основні погляди на особистість і роль менеджера в залежності від:

- сфери економіки, у якій працює керуючий;
- ланки (вищого, середнього і нижчого) керування;
- стану фірми (становлення, розвиток, згорання діяльності), внутрішніх і зовнішніх умов.

Відомо, що погляди на особистість і роль менеджера не були незмінними. У процесі економічного розвитку змінювалися й ускладнювалися питання організації і керування фірмою, можливості більш ефективного керівництва, мінявся потенціал підлеглих співробітників, безпосередніх виконавців і працівників.

На цій основі склалися визначені вимоги до особистості менеджера, його професійним і організаторським якостям.

Яким рисам відповідають сучасні менеджери? Сучасне виробництво пред'являє до будь-якого працівника високі вимоги, і особливо до менеджера. Він повинний володіти міцним фізичним здоров'ям, бути психічно урівноваженою людиною. Особистість менеджера повинна відповідати загальноприйнятим нормам моралі і моральності, етики й естетики, він повинний бути принциповим, вірної своєму слову і діловим зв'язкам, друзям, оберігати сімейні відносини, гуманним, активним і допитливою людиною.

Крім того, важливе значення має професійна підготовка. Що повинен знати і вміти менеджер? Відповідь на дане питання необхідно шукати в тих конкретних умовах, у яких трудиться людина. Які професійні знання вимагаються менеджеру:

1. керуючий комерційним банком;
2. керуючий великим концерном;
3. ректору технологічного вузу;
4. начальнику планово-фінансового відділу підприємства залізничного транспорту;
5. менеджеру торгової фірми (комерційному директору);
6. бригадиру виробничої бригади в промисловості, на транспорті, будівництві, сільському господарстві і т.д.?

Важливе питання про характер відносин керівника з підлеглими. Вивчення цих відносин неможливо без з'ясування причин, що ведуть до небажаних наслідків у роботі. Серед них важливе місце займають причини психологічного складу співробітників, їхньої особистості, професійні якості й інші здібності.

Особливості характеру людей багато в чому визначають лінію поведіння менеджера в роботі з ними. Холерик, сангвінік, меланхолік,

флегматик — от найбільш загальні типи характеру. Кожному з них якоюсь мірою можуть бути властиві й інші риси:

1. гіпертимні — обов'язковий, захоплений;
2. аутистичні -нетовариський, повільний;
3. лабільні — зі швидко мінливим настроєм;
4. демонстративні — некритична, що приладжується під навколишнє оточення;
5. психостенічні — раціоналізм, нерішучість, нетвердість позицій;
6. комфортні — незібраність, несамостійність, консерватизм;
7. хитливі — немає твердих внутрішніх принципів, недостатньо розвите почуття довге, лінь;
8. циклоїдні — з перепадами активності в залежності від біоритмів.

Кожен працівник, маючи ті чи інші риси характеру, може бути віднесений до трьох основних груп: позитивної, нейтральної і негативної. З першими двома групами працювати простіше, з представниками третьої групи набагато складніше. Саме тут і зустрічаються «важкі» шефи і «важкі» підлеглі.

Необхідно розібратися, як відноситися до таких людей, яким образом найбільше ефективно використовувати дану категорію співробітників. Адже відмовитися від її неможливо. Як можуть виявлятися негативні риси характеру? Назвемо деякі з форм їхнього прояву:

- панікерство;
- скептицизм;
- дилетантство;
- підвищена емоційність;
- аморальність;
- обмеженість;
- надмірна зарозумілість;
- критиканство;
- чванливість і брутальність;
- прагнення перекласти свою роботу на інших, лінь і т.д.

Як повинний менеджер будувати свої відносини з такими людьми? Дане питання розбираємо більш докладно в ході дискусії, розділивши групу студентів на прихильників більш твердого підходу до підлеглих і прихильників ліберального способу керування.

Представники тієї й іншої групи в ході обміну думками з'ясовують переваги і недоліки того й іншого підходу, спрямованого на людину і спрямованого на організацію виробництва, можливості їхнього сполучення. Тут доречно розглянути «грати менеджера» питання взаємин зі співробітниками, ясність цілей і задач для підлеглого, посадові повноваження менеджера й ін.

Практичне заняття 3.

Тема : Міжособистісні відносини в трудовому колективі

Контрольні питання для з'ясування проблеми

1. Як складаються міжособистісні відносини в трудовому колективі?
2. Як створюються неформальні групи в трудовому колективі?
3. Які існують методики для дослідження міжособистісних відносин?

Трудовий колектив, що представляє собою специфічне соціально-психологічне утворення, наповнений системою міжособистісних відносин, що виявляються у виді групової активності. Міжособистісні відносини трудового колективу опосередковані цілями і задачами, що стоять перед господарським підрозділом. Тут відносини, природно, відповідають ідейно-політичним установкам нашого суспільства.

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей, тобто в кожного є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій складає цінотно - орієнтаційну єдність колективу.

Психологічний зміст дій керівника трудового колективу полягає в створенні обстановки залучення всіх працівників у суспільно корисну діяльність. Кожен трудовий колектив крім формальної структури (підприємство, ділянка, бригада) поєднує ряд неформальних соціально-психологічних утворень (мікро груп), що формуються на основі всіляких психологічних факторів, але головним чином на базі симпатії — антипатії. Той факт, що такі психологічні утворення мають у трудових колективах, підтверджують дані проведених опитувань. На питання, чи зауважували ви у своєму відділі (бригаді, робочій групі) наявність неформальних малих груп, що виникають на базі поводження, не зв'язаного з професійною діяльністю, майже всі опитувані відповіли ствердно. Причому багато хто, особливо ті, хто відпрошувався індивідуально, зі своєї ініціативи характеризуючи такі групи, звертали увагу головним чином на їхню негативну сторону. Що стосується розмірів таких груп, то вони, як правило, коливаються в межах 2—5 чоловік.

Неформальні групи в колективі виникають у процесі взаємодії членів колективу між собою. Люди при рішенні задач, що стоять перед колективом, вступають на основі розпоряджень і вказівок керівника в ділові контакти. Поряд з цим вони вступають і в неофіційні контакти один з одним. Неформальна структура колективу виникає і розвивається спонтанно. Взаємини на неформальному рівні поступово починають сприйматися людьми як значимі і бажані. Емоційне розжарення неформальних взаємин нерідко досягає такого рівня, що вони розцінюються людьми як більш значимі, ніж взаємини, засновані на базі виконання офіційних розпоряджень. Тривалі спостереження за діяльністю різних колективів у нашій країні показують, що тут ми маємо справу з визначеними закономірностями.

Неформальні групи створюються поза компетенцією керівництва. Адміністрація не може зробити так, щоб такі групи не створювалися. Закони спілкування, що ставлять під свій початок активність людей, ігнорують волю керівників. Такі закони загальні, вони дають про себе знати в будь-яких колективах.

У трудових колективах, як і в будь-якому іншому суспільстві, складаються найрізноманітніші неформальні структури. Найбільш часті випадки формування диад, триад і кuartетів. Значно рідше зустрічаються неформальні структури більш великих розмірів, хоча відзначені стійкі групи з 6—7 чоловік.

Неформальна структура трудового колективу характеризується наявністю в кожній групі свого лідера, що утворилася. Лідерство в малих групах впливає з психологічних тенденцій групи формуватися навколо визначеного соціально-психологічного ядра. Таким у неформальних структурах виявляється неформальний лідер, що чимось перевершує інших членів групи.

Оскільки в кожному колективі з 10—15 чоловік утвориться кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, те це, природно, впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість же організує їх. Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно обчислити його індекс згуртованості. Для цього встановлюють число взаємних виборів (диад) по ознаках симпатії — антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би ви хотіли мати загальний робочий кабінет?" чи "З ким би з працівників ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки й інших факторів.

Любою колектив випробує на собі вплив сил єднання і роз'єднання, що є відзвуком міжособистісних відносин. Така взаємодія, природно, веде колектив як до єднання, так і до роз'єднання. В останньому випадку виникають міжособистісні конфлікти.

Як уже вказувалося, у робочих групах чисельністю в 10—15 чоловік формується кілька неформальних структур зі своїми лідерами, виконавцями, відомими. При сприятливій обставині, тобто коли всі працівники утягують у рішення задач, що коштують перед колективом, і, головне, коли керівник авторитетний, неформальні структури колективу поєднують свої зусилля в загально колективному напрямку діяльності.

В умовах же "затишку" чи коли керівник відхиляється від норм поведіння, що очікуються від нього, виникають напруженість і міжособистісні тертя. Якщо в підрозділі функціонують три-чотири неформальні структури, то відбувається згладжування цих терть і конфлікт може не виникнути. Якщо ж підрозділ розпадається на двох структур, що має місце в робочих групах чисельністю в 7—8 чоловік, а керівник неавторитетний, то нерідко в таких випадках справа доходить до конфліктів. Щоб зберегти ділову

обстановку в групі, керівнику необхідно звертатися до способів колективної регуляції відносин. Необхідність у таких способах набагато зростає, коли робоча група виявляється в якомусь відриві від основної маси.

Дослідження психологів показують, що в умовах групової ізоляції наявність "гарного безпосереднього начальника" є самим необхідним фактором керівництва колективом. За даними досліджень, люди, що знаходяться у відриві від родинних підрозділів, частіше бувають незадоволені взаєминами зі своїми начальниками, чим з товаришами по роботі чи сусідами. Бесіди з робітниками, які повернулись з роботи у віддалених районах показують, що недуги медичного плану, нібито викликані несприятливими кліматичними умовами, часто не є такими. В основі, здавалося б, явних тілесних розладів лежать соціальні фактори, зв'язані з міжособистісними відносинами. Безладдя у відносинах з найближчим начальником часто приводять до психологічних зривів, що в працівників викликає неврози. Основною причиною неврозів у відносинах субординації є так названий "директорський невроз", що виникає спочатку в самого керівника. Невдачливі начальники, що керують підлеглими, але самі нездатні справитися зі своїми обов'язками, живуть у постійному напрузі. Вони увесь час щось оформляють, при розмові по телефоні тримають одночасно по кілька телефонних трубок, на самі елементарні питання відповідають запальністю і часто дають суперечливі розпорядження. Своїм поведінням вони нервують весь колектив: люди вертаються як білки в колесі, що незмінно приводить до загального роздратування. "Директорський невроз" по індукції передається слабо стійким у психічному відношенні співробітникам, що починають, відчувати серцебиття і стукіт у скронях. У підлеглих часто в таких випадках виникає відчуття приреченості: "Що б я ні робив, усе рівно буде не так".

Наприкінці трудового дня, коли людина підбиває підсумок, виникає питання: "Що ж зроблено за день?" Виявляється, що зроблено дуже мало, що робочий час розтрачений на розмови, засідання, "накачування" і "байдикування". Утома, що проявилася в результаті даремно витраченого часу, "складається в порушенні глибоко захованого в людині почуття порядку, що пручається безцільної активності, хаотичності, будить негативні емоції і зв'язану з ними мобілізацію вегетативно-ендокринної системи. Така активність протипоставлена основній тенденції життя ... порушення основних життєвих законів викликає різку негативну реакцію організму". Безглузда активність породжує серед працівників різні негативні емоції, створює негативну думку.

Неформальні групи виникають у всіх підрозділах. Сам керівник, так само як і будь-який член колективу, входить у визначеного типу неформальні структури. Це можуть бути малі групи міжособистісної взаємодії, але також і еталонні, чи референтні, групи (родина, родичі, друзі, партнери по захопленнях, колеги), думки і погляди, членів яких мають вирішальне значення для людини, що входить у них. Еталонною групою для деяких людей є не тільки реальні, але й уявлені групи (герой, сподвижники, борці за ідеали). Природно, усі ці групи можуть мати позитивну чи негативну спрямованість.

Соціальні психологи підкреслюють факт великого впливу еталонних груп на людину. Кожен член суспільства входить у п'ять-шістьох еталонних груп, підкоряючи їх неписаному статуту і ніким не, затвердженим, але дуже строгим соціальної нормам. і якщо взяти до уваги той факт, що еталонні групи не є замкнутими системами, то можна представити, яке вплив роблять члену еталонних груп, що не є членами трудових колективів, на інших своїх членів, що є такими. Вплив еталонної групи може позначитися на працівнику як позитивно, так і негативно.

Керування міжособистісними відносинами еталонних груп у трудовому колективі з боку керівника має свої особливості. Воно виходить з ретельного обліку психології всіх членів еталонної групи і складається із системи впливів на особистість працівника з урахуванням реакцій на цей вплив з боку членів групи. Вплив на відносини, що виходять з рамок підрозділу (родина, родичі, друзі), звичайно, обмежено, але проте можливо. На інституційному рівні керування (в умовах відносин субординації) такий вплив утруднений, на міжособистісному ж рівні воно цілком доступно.

Практичне заняття 4.

Тема 4. Організація роботи з персоналом

Виділити основні принципи побудови організаційної структури підприємства. Організація управління різними підприємствами за формами власності. Класифікація функцій управління промисловим підприємством.

Питання для обговорення теми

1. Дайте характеристику видам організаційних структур управління.
2. Перерахуйте основні принципи побудови організаційної структури.
3. У чому особливість управління підприємствами з різними формами власності?
4. Як відбувається розподіл функцій управління на підприємстві?
5. У чому особливість ролевої, соціальної і штатної структури персоналу підприємства?

Управлінські функції.

Навчальна ціль: формування вмінь обґрунтовано розподіляти управлінські функції на окремі елементи з відокремленням групоутворюючих ознак.

Ситуація

Ваша організація тільки що доручила Вам прийняти участь у створеній команді, завданням якої є робота над секретним проектом, яким раніше займався науково-дослідницький відділ. Команда наділена повнотою відповідальності і повноваженнями для: по-перше, розробки плану робіт над даним проектом, по-друге, здійснення цього проекту після затвердження Ваших планів керівництвом.

Ваша команда сформована із робітників, які представляють різні відділи. Жодному з учасників дотепер нічого не було сказано про проект, за винятком того, що у проекті значні перспективи, які потребують залучення додаткової кількості людей.

Незважаючи на недолік інформації відносно даного проекту, команді для початку потрібно розробити попередній план роботи над ним.

Завдання

Працюючи спочатку самостійно, а потім по групах необхідно упорядкувати список дій менеджера, який складається з 20 напрямлень. Розташовувати перелічені дії слід виходячи з особистого бачення о послідовності роботи при виконанні відповідального проектного завдання.

Завдання виконується поетапно.

Етап 1. Переглянувши список індивідуально, заповнюється графа "Етап 1" у табл. 1.

Таблиця 1

Види діяльності керівника	Етап 1 Ваше ранжування	Етап 2 Ранжування команди	Етап 3 Різниця між етапами 2 і 3
А. Знайти кваліфікованих робітників на всі посади			
Б. Вимірювати ступінь просування к цілям проекту і(або) відхилень від них			
В. Визначити і проаналізувати різні завдання у відповідності до спеціальності для виконання проекту			
Г. Розробити стратегії (пріоритети, послідовності розподілу у часі основних етапів)			
Д. Розробити можливі альтернативні варіанти			
Е. Продумати можливі наслідки діяльності кожного спеціаліста			
Ж. Розподілити відповідальність, підзвітність, повноваження			
З. Визначити цілі проекту (бажані результати)			
И. Підготувати (навчити) кадри у відповідності з новими обов'язками і повноваженнями			
К. Проаналізувати стан проекту у теперішній час			
Л. Визначити необхідну кваліфікацію для нових посад			
М. Прийняти заходи корекції к проекту (переглянути плани)			
Н. Скоординувати поточну діяльність			
О. Визначити розмір окремих засобів (включивши бюджет, технічне забезпечення і т.д.)			
П. Зіставляти якість роботи учасників з належним рівнем			
Р. Визначити негативні наслідки кожної дії			
С. Визначити необхідний рівень якості роботи, який буде задовольняти і самого робітника, і його менеджера			
Т. Визначити обсяг, а також сфери взаємодії, відповідальності і повноважень для кожної нової посади			
У. Визначити основний план дії			
Ф. Визначити проміжні пункти підведення результатів			
Всього очків			... (чим менше, тим краще)

Етап 2. Працюючи по групам, розробити командне рішення відносно порядку дій, результатом є заповнення графі "Етап 2"(таблиці).

Данні, які отримали по етапам 1 і 2 , необхідно порівняти і заповнити графі "Етап 3".

Практичне заняття 5.

Тема : Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат

Питання і логічні вправи.

1. Які джерела протиріч і протилежностей між людьми, якому типу співробітників Ви віддасте перевагу на «вашій» фірмі?
2. Яка логіка виникнення і розвитку неформального колективу?
3. Що необхідно, передбачити в роботі з формальними і неформальними групами в умовах майбутньої перебудови діяльності фірми (структурні зміни)?

Питання для контрольної роботи.

1. Які необхідні умови для створення формального колективу, який «механізм» його утворення?
2. Ким і, з яких причин створюються неформальні групи?
3. Яку еволюцію проходять колективи у своєму розвитку?
4. Які шляхи підвищення ефективності роботи колективу **Вам** відомі?
5. Які роль і задачі комітетів, рад і інших творчих колективів?

Практичні заняття по темі варто почати з заслуховування підготовленого заздалегідь доповіді про колективну працю й економічні умови, що змушують людей поєднувати свої зусилля для досягнення цілей. Виникнення колективу іде своїми коренями в глиб століть — починаючи від боротьби людини за виживання — до простої кооперації, поділу праці і мануфактури, машинам і великій промисловості, аж до сучасних колективів у різних сферах діяльності людини. Умови існування колективів і колективної праці перетерпіли значні зміни в порівнянні з недавнім минулим. Різко зросла можливість виникнення стресових ситуацій, ступінь напруженості праці, міра відповідальності за результати роботи, тому що найчастіше колективам і окремому працівнику приходиться трудитися в умовах гранично високих і низьких температур і тисків, пускати в хід складні машини й устаткування, новітні технології, небезпечні для людей і в цілому для навколишнього середовища.

У якості простого і наочного приклада можна навчальну групу, що є присутнім в аудиторії, розбити на представників формального і неформального колективів. Студенти повинні обґрунтувати необхідність існування формальних колективів основних підрозділів на створеному в ході ділових ігор підприємстві. У ході обговорення виявити необхідні умови для створення формального колективу. Після цього обговорити психологічну характеристику колективу, з'ясувати, з яких причин усередині її можуть утворюватися неформальні групи. Обговорення питання про неформальні колективи можна організувати у формі дискусії, поставивши питання: чи належний, керівник втручатися в процесі утворення неформальних колективів. Якщо учасники думають, що йому впливає це робити, то виникають питання: що і, з яких джерел повинний знати про дії неформальних груп менеджер? яким образом

можна впливати на справи підприємства, використовуючи силу неформальних колективів? яким способом можна «стискать» лідера неформального колективу? чи можна сполучити формальний і неформальний колективи і перетворити неформальний у формальний? Якщо більшість вважає, що керівнику не слід втручатися в процесі утворення неформальних груп, то обговорити я такий підхід.

Підводячи підсумки дискусії, необхідно виявити найбільш раціональні способи роботи з неформальними колективами.

На другому занятті важливо усвідомити соціальну роль людей у колективі і чому в передових фірмах приділяється велика увага практиці колективного керування, самоврядування. Основу для такого керування створюють різні творчі колективи. До них відносяться тимчасові і постійні комітети, ради, цільові групи, кружки якості, групи раціоналізаторів і т.д.)

Для кращого засвоєння навчального матеріалу студентам необхідно самостійно визначити, які види творчих колективів вони мають намір створити на «своїх» підприємствах і в установах. Краще, якщо це буде оформлено в письмовому виді: назва кружка, склад (від 3—4 до 10—12 чоловік), ціль створення, термін дії кружка, основні задачі, форми і методи його роботи і контроль з боку керівництва.

Якщо з'ясовані питання про відносини в колективі можна зайнятися з'ясуванням факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності. Американські вчені М.Вудкок і Д.Френсис у 1982 р. опублікували книгу «Розкріпачений менеджер», у якій виділили 11 факторів. На їхню думку, протягом 10 років саме дані фактори повинні були впливати на відносини в колективі й управлінську діяльність. Що змінилося? На занятті дайте свій аналіз цих факторів.

Фактори

1. Стреси, тиск і невизначеність присутні в більшості форм життя організацій. Тому від умілих менеджерів потрібно - здатність ефективно керувати собою і своїм часом.

2. Ерозія традиційних цінностей привела до серйозного розладу особистих переконань і цінностей. Тому від сучасних менеджерів потрібно здатність прояснити свої особисті цінності.

3. Мається велика можливість вибору. Тому менеджери і повинні чітко визначати як мети виконуваної роботи, так і власні цілі.

4. Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, що вимагаються сучасному керівнику. Тому кожен менеджер повинний сам підтримувати постійний власний ріст і розвиток.

5. Проблем стає усе більше, і вони усе складніші, у той час як засобу їхнього рішення найчастіше обмежені. Тому здатність вирішувати проблеми швидко й ефективно стає усе більш важливою частиною управлінських навичок.

6. Постійна боротьба на ринку збуту, енергетичні ресурси і прибутковість роблять необхідними висування нових ідей і постійне пристосовування. Тому керівники повинні бути винахідливими і здатні гнучко реагувати на зміни ситуації.

7. Традиційні ієрархічні відносини затрудняються. Тому ефективне керування призиває до використання навичок впливу на навколишніх, не прибігаючи до прямих наказів.

8. Багато традиційних шкіл і методи керування вичерпали свої можливості і не відповідають вимогам сьогодення і майбутнього. Тому вимагаються нові, більш сучасні управлінські прийоми, і багато менеджерів повинні освоїти інші підходи у відношенні до своїх підлеглих.

9. Великі витрати і труднощі, зв'язані з використанням найманих робітників. Тому від кожного керівника потрібно більш уміле використання людських ресурсів.

10. Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного «старіння». Тому менеджерам необхідне уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів і освоєнь практичних навичок.

11. Складні проблеми в усе більшій ступені вимагають об'єднання зусиль декількох людей, що спільно здійснюють їхнє рішення. Тому менеджер повинний уміти створювати й удосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими і результативними в роботі.

Учасники заняття повинні виключити застарілі фактори і замість них сформулювати свої, ведучі до росту ефективності керівництва людьми.

Під час обговорення питання про «важкі» співробітників виникають різні точки зору. Обговорення доцільне розділити на два етапи. На першому — обговорити «важкого» боса, на другому — «важкого» підлеглиго.

Видові ознаки і того, і іншого багато в чому збігаються:

1. співробітник «важкий» тому, що більшість вважає його «важким»;
2. співробітник однаково постійний у своєму поведженні, тому його колеги заздалегідь знають, що він почне в тієї чи іншій, ситуації;
3. «важкий» завжди обвинувачує інших, якщо справи пішли погано;
4. «важкий» більше виснажує час і сили своїх підлеглих;
5. «важкий співробітник» приводить у замішання своєю завзятістю. Потрібно багато сил і енергії, щоб змусити його вирішити проблему.

Студенти повинні висловити свої погляди і постаратися виробити найбільш загальні рекомендації в роботі з «важкими» співробітниками.

У самому загальному виді це можуть бути: здоровайся першим; посміхайся; не «тикай»; звертайся на «Ви»; терпляче слухай; будь і строгий, але справедливий; не завжди наказуй, можна і висловити наказ у виді прохання; не переслідуй за критику і т.д.

Практичне заняття 6.

Тема: Кадрова політика і підбір персоналу

Навчальна ціль: формування уявлень про політику підприємства в області кадрів. Стили керівництва керівника та їх потреба на сучасному підприємстві.

Завдання 1

Групи студентів заповнюють таблицю таким чином, щоб перелічені параметри взаємодії керівника з підлеглими відповідали особливостям кожного стиля керівництва.

Порівняти отримані у групах результати і розробити особливості змішаного стиля керівництва.

Завдання 2

Ділова ситуація: Вивчив основні поради по пошуку роботи А.В.Гостюшина, розробити план залучення персоналу на одну із престижних (малопрестижних і непрестижних) професій у крупному (середньому) місті (районному центрі).

Вказівки до виконання завдання 2

Отримав конкретні вказівки відносно посади і місця роботи ймовірного кандидата на роботу, студенти розробляють модель особи на посаду. Пропонована групами модель повинна описувати найбільш важливі риси особи, які приведуть к успіху в роботі. Потім складається список питань до кандидата, відповіді на котрі допоможуть сполучити вимоги до роботи з особистісною характеристикою.

Поради до пошуку роботи А. В. Гостюшина

Для пошуку інформації про вільні робочі місця у Вас є декілька каналів, якими завжди треба користуватися одночасно.

1. Біржа праці (державні і приватні). Для початку зверніться у центр зайнятості свого району: це і економія часу, і ймовірна близькість місця роботи. Ви можете звернутися й на приватні біржі праці: нехай Ваші дані будуть у різних інформаційних банках.

2. Об'яви у газетах і журналах, спеціальних бюлетенях; реклама на радіо і ТБ, на вулиці. Шукати роботу можна тільки по плану, і відмічати все зроблене треба на папері. З часом в інформаційному потоці Ви навчитесь розпізнавати рекламу прожектерів.

3. Повідомлення знайомих, колег, друзів, колишніх співробітників, сусідів. До бірж праці доходить звичайно не більше половини відомостей про вакансії. Вам треба телефонувати знайомим, побудувавши бесіду так, щоб вони не тільки відповіли Вам, є або нема у них на прикметі вільні робочі місця. Головне, щоб вони пам'ятали про Ваше прохання.

4. Інформація по каналам професійних і громадських організацій. Комітет жінок проводить ярмарку вакансій, профспілка збирає свій галузевий банк даних, громадський фонд організовує курси перепідготовки офіцерів запасу...

5. Відділи кадрів підприємств і установ, різні організації, служби.

6. Відповіді з різних джерел на Ваші запити або об'яви у газетах. Активна поведінка на ринку праці включає і здатність правильно скласти об'яви та листи. Головний зміст - дані про Вас і дані про роботу, яку Ви хотіли б отримати. Лист не треба робити обсягом більше однієї-двох сторінок друкованого аркушу, а об'яви не схожими на інші. Однак, "зачепити" роботодавця - високе мистецтво, і опанувати їм можна тільки по-справжньому аналізуючи об'яви і покладаючись на досвід спеціалістів.

7. Ясно уявіть, що Вам треба, щоб не влаштуватися на роботу, від якої незабаром прийдеться відмовитися і, значить, все почати з початку! По-перше, з'ясуйте верхню і нижню границю заробітку по спеціальності у вибраній галузі. По-друге, довідайтеся рівень освіти і стаж роботи для бажаної посади. По-третє, коло обов'язків і умови роботи. Відділи кадрів не сповіщають про недоліках робочого місця.

8. Розмова у відділі кадрів так само важлива для роботодавця, як і для Вас. Про Вас будуть намагатися довідатися якнайбільше і ліпше підготуватися заздалегідь до таких питань:

- Чому Ви обрали саме цю вакансію, професію, фірму?
- Що Ви збираєтесь робити, якщо... (наводиться критична ситуація на робочому місці)?
- Що Ви збиралися розповісти про себе?
- Які Ваші слабкі сторони і достоїнства?

9. Чим би не закінчилася розмова, Ви повинні залишатися доброзичливим і подякувати службовця і сказати, що сподіваєтесь на подальше співробітництво.

Домашнє завдання

Анкета для підбору кадрів (скласти резюме).

По кожній категорії (відмінність особи, спадковість, культура, сім'я, життєвий досвід, соціальна група) студент повинен скласти не менше 5 питань до кандидата на роботу в організації. Питання повинні бути складені таким чином, щоб відповіді на них щонайкраще розкривали особистість кандидата.

Практичне заняття 7.

Тема: Кадрове планування

Навчальна ціль: визначення необхідних якостей і здібностей для основних категорій працюючих на підприємстві на основі теорії Файоля.

Завдання 1. Працюючи по групам, студентам необхідно визначити відсоткове співвідношення адміністративних, технічних і соціальних здібностей для різних рівнів керівництва підприємства, підсумком виконання завдання є заповнення таблиці, порівняння її результатів з даними Файоля і проаналізувати наслідки можливих відхилень.

Таблиця 1

Рівень керівництва	Адміністративні (організаційні) здібності, %	Технічні, %	Соціальні, %
1. Директор			
2. Технічний директор			
3. Завідуючий відділення			
4. Начальник майстерні			
5. Майстер			
6. Робітник			

Практичне заняття 8.

Тема : Набір і відбір персоналу

Поняття відбору персоналу як необхідної умови для ефективної трудової діяльності, система відбору, маркетинг персоналу, особливості зовнішнього і внутрішнього покриття потреб у персоналі. Активні і пасивні шляхи покриття потреб у персоналі. Профвідбір і його основні етапи.

Питання для обговорення

1. Що являє собою ринок праці? Яка структура зайнятості населення?
2. Назвіть основні джерела безробіття.
3. Що включає в себе управління трудовими ресурсами?
4. Як здійснюється планування потреб у персоналі?
5. Що являє собою профвідбір?
6. Які види трудових договорів і контрактів ви знаєте? Основні елементи трудового договору.

Практичне заняття 9.

Ділова гра «МАРОФУП (Матричний розподіл функцій управління підприємством)»

Проблема: Дирекція підприємства звернулась до науково-консультаційної фірми з проханням вирішити проблеми і розробити сучасну систему управління. Діагностичний аналіз, який провели спеціалісти консультаційної фірми, дозволив виявити наступне.

Підприємство з організаційно-правовою формою - товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) веде виробничу, ремонтно-будівну і торгово-посередницьку діяльність. ТОВ має ділові відносини з підприємствами Києва, Дніпропетровська і Запоріжжя. Однак оперативність і ефективність роботи керівництва і взаємодія структурних підрозділів залишають бажати кращого.

У ТОВ нема перспективного плану економічного і соціального розвитку. Не визначена стратегія розвитку підприємства в умовах ринку, запущені планування і фінансова діяльність, несвоєчасно виконуються угоди постачання. В результаті ТОВ сплачує значні штрафи клієнтам і за останній рік роботи має збитки.

Серйозні недоліки є в організації управління підприємством, серед керівництва нема чіткого розподілу функцій управління. У підсумку знижена відповідальність персоналу за доручені функції, а управлінські рішення не завжди приймаються своєчасно. Все це несприятливо позначається на діяльності персоналу, права і відповідальність яких чітко не визначені і у взаємодії яких не рідкістю є "паперовий футбол".

Положення, що склалося, пояснюється тим, що голова правління ТОВ Іванов дотримується адміністративно-командних методів управління, намагається замкнути на собі рішення більшості питань комерційного, кадрового і соціального характеру, влаштовує в присутності персоналу "поділ влади" з директором ТОВ Петровим. При цьому упускає з виду функції перспективного розвитку, маркетингу, організації ефективної системи управління і фінансової діяльності.

Голова правління Іванов (вік 32 р.) має вищу юридичну освіту, добре розбирається у питаннях комерції, торгівлі, права і господарської діяльності. Честолюбний і авторитарний керівник, який працює до цього часу заступником генерального директора великого підприємства. В його руках 25 % акцій ТОВ. Він готов перейти в ТОВ на постійну роботу. Серед персоналу він має авторитет твердої руки, однак не всім керівникам і спеціалістам подобається стиль авторитарного керівництва, в управлінні він приймає не завжди економічно обґрунтовані рішення.

Директор ТОВ Петров (35 років) має вищу економічну освіту, кваліфікований спеціаліст, добре знає економіку, фінанси, персонал, володіє відчуттям нового, передового, схильний до аналітичної роботи, спокійний та витриманий, займаній посаді, на думку більшості персоналу, відповідає. Він

має 20 % акцій в уставному капіталі ТОВ. До його недолік можна віднести недостатню твердість і наполегливість у досягненні цілі. Багато в чому він покладається на ініціативу співробітників і не завжди може протистояти рішенням голови правління Іванова.

Заступник директора Сідоров (40 років) має вищу технічну освіту, добре орієнтується у рішенні завдань науково-технічного прогресу, постачання, збуту, забезпечення виробництва і виконання угод. Він володіє почуттям гумору, вміє ладнати з людьми, вникає у питання соціального розвитку колективу. Однак не завжди розділяє стратегічні завдання від поточної оперативної роботи. Його доля у капіталі ТОВ складає 15 % акцій. Він перебуває в дружніх відносинах з Івановим і в багатьох питаннях його підтримує.

Заступник директора Ніколаєв (50 років) має вищу технічну освіту, добре розбирається у питаннях будівництва і виробництва товарів народного споживання, охорони праці і техніки безпеки, швидко орієнтується у вирішенні оперативних завдань. До його недолік слід віднести нестриманість і грубість по відношенню з підлеглими, любить випити. Він володіє 20 % акцій.

Аналіз консультаційної фірми показав, що персонал ТОВ достатньо кваліфікований і не потребує радикальної заміни. У його роботі є недоліки, які пов'язані з нераціональною взаємодією і відсутністю націленості на кінцеву мету через нечітке керівництво ТОВ. Середня зарплатня у ТОВ декілька нижче, ніж в інших комерційних фірмах. Не дивлячись на наявність у деяких робітників акцій (10 %), вони отримують невеликі дивіденди на вкладений капітал. Персоналу функціональних підрозділів необхідно пройти короткострокове навчання на курсах менеджменту.

Задачі ділової гри

Завдання 1

1. Доцільно зберегти одну посаду першого керівника (голови правління або директора). Припускається ввести посаду першого заступника директора. Хто повинен очолити ТОВ: Іванов, Петров, Сідоров або Ніколаєв? Дайте обґрунтування, кого саме Ви рекомендуєте призначити і чому?

2. Необхідно розробити схему організаційної структури управління з вказівками адміністративних зв'язків підпорядкованості (рис. 1). За основу прийняти лінійно-функціональну структуру.

3. Необхідно розробити матрицю розподілу функцій між підрозділами по формі (табл. 1).

Методика проведення гри

1. Ділова гра проводиться по групам слухачів кількістю від 4 до 8 чол. Доцільно спочатку розподілити ролі між учасниками ділової гри. Основні етапи гри: постановка проблеми викладачем, аналіз проблемної ситуації у групі, виконання завдань, обговорення групових рішень, введення підсумків гри.

2. При виконанні першого завдання рекомендується виходити із стратегії

розвитку ТОВ, запропонованих особистісних характеристик керівництва і часток власності в уставному капіталі ТОВ. Для аналізу особистісних якостей необхідно:

- а) скористатися запропонованим переліком;
- б) виділити ряд найбільш істотних якостей, якими повинен володіти претендент на посаду першого керівника;
- в) на основі ранжування якостей керівника виробити рішення про кандидата на посаду директора.

3. Схема організаційної структури управління будується по рівням управління: спочатку директор, нижче його заступники, потім персонал функціональних підрозділів і далі виробничі підрозділи. В завданні слід відбити лінійно-функціональну структуру управління. В схему можна ввести не більше двох коректив в існуючий апарат управління: убрати, з'єднати або додати нові посади.

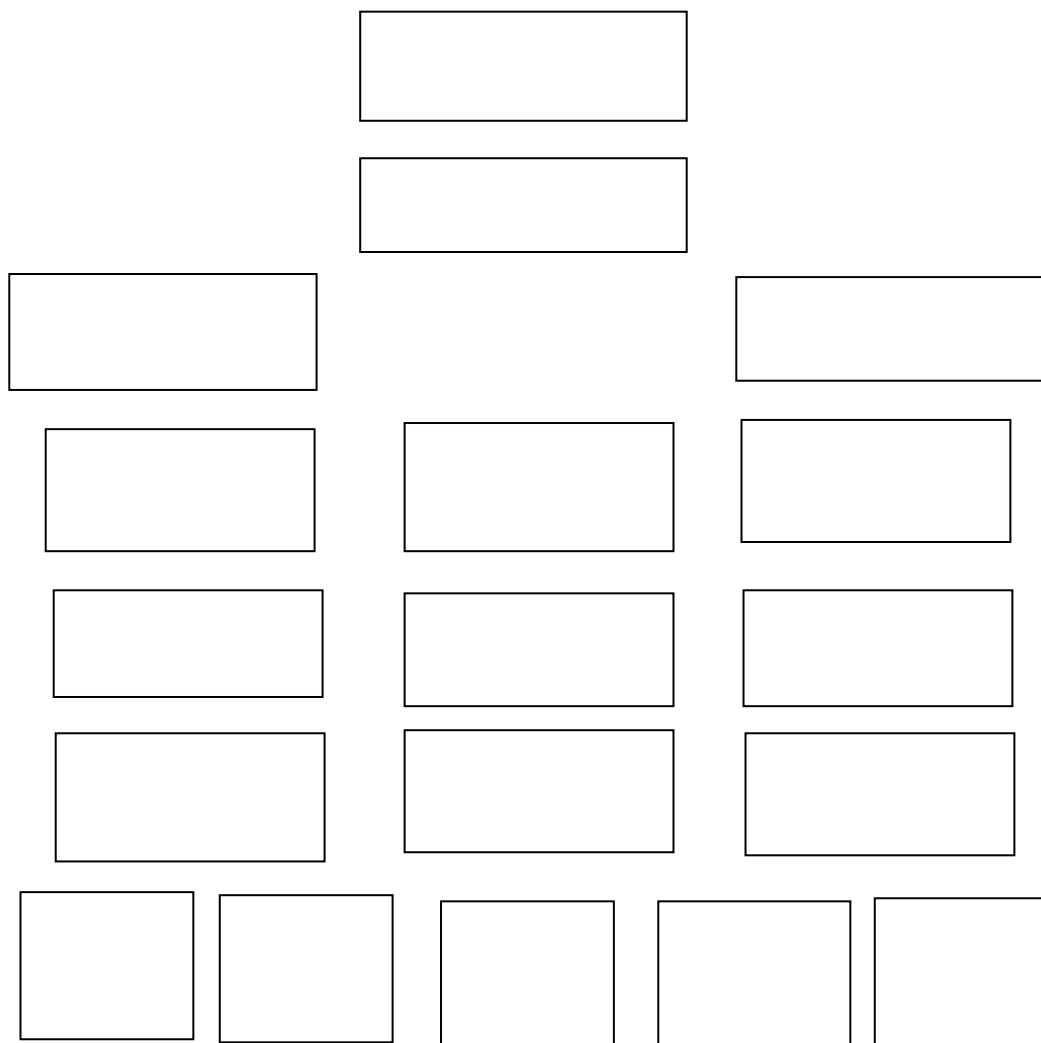


Рис. 1. Схема організаційної структури управління ТОВ (базовий варіант структури для ділової гри)

4. Розподіл функцій управління здійснюється у виді матриці (табл.1). Її рядками є основні функції управління, за реалізацію яких відповідає керівник або спеціалісти. Умовні позначення операцій:

Ц - постановка цілі управління;

К - керівництво, прийняття рішення, затвердження;

П - підготовка рішення, складання, розрахунок, розробка;

У - узгодження, розглядання;

В - виконання, доведення;

Н - надання допомоги, інформування;

"-" - неучасть у виконанні функцій.

По кожній функції управління операції Ц, К, П, В вказуються тільки один раз, а Н і У можуть вказуватися у рядку декілька разів. У одній графі можна вказувати не більше двох операцій.

Завдання 2.

Виконується після першого завдання і по завданню викладача.

1. Подальше поглиблення конфлікту у вищому керівництві призвело до необхідності поділу ТОВ на два самостійних підприємства. Як ви вважаєте, як розподілиться керівництво?

2. Побудуйте схему організаційної структури управління самостійних підприємств при умові, що персонал спеціалістів і підрозділи залишились незмінними, тобто нікого не приймали "із сторони", а спеціалісти, які володіють вкладками, є членами самостійних підприємств.

3. Розподіліть функції управління між керівництвом і спеціалістами в новому самостійному підприємстві .

1. РІВЕНЬ ЗНАНЬ

Знання у своїй області

5+ - має глибокі знання у своїй області, вміє застосовувати їх при вирішенні широкого кола проблем

4 - має достатню теоретичну підготовку, яку може використовувати для ведення наукових досліджень у своїй області

2 - недостатні знання у своїй області не дозволяють справитися з труднощами в науково-дослідницькій роботі, весь час необхідна допомога інших.

Знання в суміжних областях

5+ - має обширно і глибокі знання в суміжних областях, які успішно застосовують при вирішенні широкого кола проблем

4 - має достатні знання в суміжних областях, які може використовувати у своїй науково-дослідницькій роботі

2 – не володіє знаннями в суміжних областях, що значно утрудняє роботу над проблемами в цій області

2 ДОСЛІДНИЦЬКІ ЯКОСТІ

Здатність генерувати нові ідеї

5+ - володіє оригінальним способом мислення. Відрізняється багатою уявою і науковою фантазією, часто пропонує якісно нові рішення;

4 – віддає перевагу рішенням завдань по затвердженим правилам без зайвого ризику, іноді вносить оригінальні пропозиції і пропонує цікаві рішення;

2 - не пропонує оригінальні рішення, працює по шаблону.

Вміння аналізувати і перевіряти гіпотези і пропозиції інших:

5+ - має яскраво виражені критичні якості, піддає сумніву погляди, що затверджені, вміє оцінити оригінальність пропозиції;

4 - вміє достатньо тверезо оцінювати гіпотези і пропозиції інших, має критичний склад розуму;

2 – не володіє здатністю критично оцінювати гіпотези і пропозиції інших.

Здатність доводити дослідження до кінця:

5+ - завжди доводить дослідження до кінця

4 - як правило доводить дослідження до кінця;

2 - часто не доводить дослідження до кінця, залишає справу

3. КОМУНІКАТИВНІ ЯКОСТІ

Вміння писати статті, звіти і т.п.:

5+ - вміє складні явища і взаємозв'язки описати чітко, дохідливо і повно;

4 - вміє достатньо логічно і зрозуміло викладати свої думки і підсумки роботи у статтях, звітах і т. п.;

2 - Майже не у стані зв'язано і зрозуміло викладати свої думки і підсумки роботи письмово

4 ВМІННЯ ПЛАНУВАТИ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вміння оцінити і вибрати проблему:

5+ - володіє науковою прозорливістю і критичним складом розуму, вміє безпомилково оцінити і вибрати проблему;

4 - достатньо компетентно оцінює проблеми, обрані проблеми найчастіше актуальні і перспективні;

2 - не володіє достатньою компетенцією і науковими інтересами, щоб оцінити і вибрати проблему.

Вміння чітко поставити задачу:

5+ - вміє ясно сформулювати ціль дослідження, завжди чітко ставить конкретні задачі;

4 - достатньо ясно уявляє для себе ціль дослідження, майже завжди чітко формулює задачі;

2 – не може сформулювати ціль дослідження, не може чітко і зрозуміло сформулювати конкретну задачу.

Вміння вибрати методи і засоби для ведення досліджень:

5+ - компетентний у своїй і суміжних областях науки, володіє професійним почуттям, обирає найбільш ефективні із можливих методів і

засобів для ведення досліджень;

4 - має достатній обсяг знань і інтуїцію, що дозволяє обрати достатньо ефективні методи і засоби для ведення досліджень;

2 - не володіє достатньою кваліфікацією, часто не знає, які використати засоби і які вибрати методи для ведення досліджень.

5 ВМІННЯ ОРГАНІЗОВУВАТИ РОБОТУ КОЛЕКТИВА

Вміння правильно розставляти людей:

5+ - прекрасно розбирається в людях і знає їх можливості, завжди розставляє їх найкращим чином;

4 - в основному правильно розставляє людей, добре знає можливості кожного співробітника;

2 - часто помиляється у розстановці людей, перевантажує одних, не використовує у повній мірі можливості інших.

Вміння стимулювати співробітників:

5+ - прекрасно розбирається в людях, знає внесок кожного у загальну справу, тому стимулює безпомилково;

4 - в основному правильно стимулює співробітників, враховує їх реальні заслуги, намагається використати той вид заохочення, який має для співробітника найбільше значення;

2 - не вміє стимулювати співробітників, часто помиляється, незаслужено заохочуючи одних і забуваючи про заслуги інших.

6 ВМІННЯ ЗДІЙСНЮВАТИ КОНТРОЛЬ

Здатність забезпечувати необхідними засобами:

5+ - володіє здатністю завжди вишукувати необхідні засоби потрібної якості у потрібній кількості;

4 - володіє достатніми здібностями забезпечити підлеглими необхідними засобами;

2 - не може забезпечити навіть самими необхідними засобами.

Вміння об'єктивно оцінити підсумки роботи:

5+ - завжди неупереджено, об'єктивно і компетентно оцінює підсумки роботи;

4 – як правило, об'єктивний в оцінці підсумків роботи;

2 - упереджений в оцінці своїх і чужих робіт, не здатний об'єктивно оцінювати їх.

7 ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ

Здатність відстоювати свою точку зору:

5+ - наполегливий і настирливий, завжди продумано і аргументовано захищає свою точку зору;

4 - достатньо наполегливий, намагається відстоювати свою точку зору;

2 - легко піддається чужому впливу, не може відстоювати свою точку зору.

Організованість:

5+ - виключно організований, ефективно використовує свій і чужий час;

4 - достатньо організований, намагається раціонально використати свій і чужий робочий час;

2 - не може організувати свою працю і працю своїх підлеглих, мають місце нераціональні втрати його часу.

Цілеспрямованість

5+ - дуже цілеспрямований, відрізняється високою працездатністю і вмінням концентрувати зусилля для досягнення поставленої цілі;

4 - цілеспрямований, працьовитий, намагається направляти зусилля на рішення поставлених завдань;

2 - розкидається, не може сконцентруватися на одній справі.

Наукова чесність, вміння визнати свою неправоту:

5+ - дуже чесний, нетерпимо відноситься до будь-якої неправди, має мужність визнати свої промахи і помилки;

4 - чесний, визнає свою неправоту;

2 - легко йде на компроміси із сумлінням, не завжди правдивий, усякими шляхами намагається йти від визнання своїх помилок.

Почуття відповідальності, сумлінність:

5+ - виключно сумлінний, має сильно розвинуте почуття відповідальності при виконанні обов'язків;

4 - достатньо сумлінний, відповідальний при вирішенні поставлених завдань;

2 - не сумлінний, дуже часто зриває виконання отриманих завдань.

Вимогливість до себе та інших:

5+ - дуже вимогливий як до себе, так і до інших, не пробачає ніяких промахів;

4 - проявляє достатню вимогливість до себе та інших;

2 - невимогливий до себе та інших, байдуже відноситься до будь-яких помилок.

Вміння підтримувати нормальні відносини з підлеглими:

5+ - має чудові відносини з підлеглими, надихає свій колектив;

4 - має добрі відносини з підлеглими;

2 - має погані відносини з підлеглими, критикується ними.

Таблиця 1. Матриця розподілу функцій управління підприємством

Функції управління	Керівник підрозділу											
	Г П	Д П	З В	З К	Г Б	С Р	Ю К	Е П	П О	Д С	І М	І П
1. Управління стратегією розвитку підприємства												
2. Організація системи і процесів управління												
3. Управління персоналом												
4. Управління соціальним розвитком												
5. Управління економічним розвитком												
6. Управління фінансами і бухгалтерським обліком												
7. Управління технічним розвитком												
8. Управління капітальним будівництвом і ремонтом												
9. Управління підготовкою виробництва												
10. Управління основним виробництвом												
11. Управління допоміжним виробництвом												
12. Управління якістю продукції												
13. Управління працею і заробітною платнею												
14. Управління охороною праці і технікою безпеки												
15. Управління матеріально-технічним постачанням												
16. Управління маркетингом і збутом продукції												
17. Управління механізацією виробництва												
18. Управління транспортом												
19. Управління обслуговуючим господарством												
20. Управління зовнішньоекономічною діяльністю												

Умовні позначення:

Керівництво ТОВ:

ГП - голова правління;
 ДП - директор підприємства;
 ЗВ - заступник директора по виробництву;
 ЗК- заступник директора по комерції.

Функціональні підрозділи:

ГБ - головний бухгалтер;
 СР - секретар-референт,
 ЮК - юрисконсульт-кадровик;
 ЕП - економіст з планування;
 ПО - програміст-оператор;
 ДС - диспетчер.
 ІМ - інженер по маркетингу;
 ІП - інженер по постачанню,

Практичне заняття 10.

Тема: Управління кар'єрою персоналу

Поняття про науково обґрунтовану розміщення кадрів. Планування службової кар'єри та забезпечення планомірного руху кадрів підприємства. Основні моделі кар'єри: "трамплін", "сходинки", "змія" і "розпуття".

Питання для обговорення

1. Що забезпечує раціональне розміщення персоналу на підприємстві?
2. Назвіть типові моделі службової кар'єри. Якої б Ви віддали перевагу для себе?
3. Визначить сутність професійної та внутрішньо організаційної кар'єри.
4. Які основні напрями реалізації внутрішньо організаційної кар'єри?
5. Які основні етапи процедури звільнення персоналу?
6. Назвіть основні стадії ділового життя менеджера.

Практичне заняття 11.

Тема: Особливості ділової кар'єри керівника

Навчальна ціль: придбання навичок у визначенні характеру ділової кар'єри керівника. Особливості планування кар'єри.

Ситуація для аналізу: "Конфлікт в НДІ"

Після об'єднання двох НДІ нафтохімічної промисловості з'явилося вакантне місце заступника директора по науці. Колишній директор одного НДІ зволів піти на пенсію, замість йти у заступники до молодшого з нього директора Єршова. Об'явили конкурс на посаду заступника директора, на який подали 4 заяви, у тому числі Сідоров - підполковник Української армії, кандидат хімічних наук, 40 років, енергійний, працював заст. кафедри в одному з військових училищ міста. Його дисципліна, практичний досвід керівництва, а також запевнення директора, що він "буде в його команді", стали вирішальними. Невдовзі після звільнення з армії він приступив до роботи на посаді заступника директора. Перший рік справи йшли просто блискуче. Було державне замовлення. Наведений порядок у лабораторіях, закуплено нове обладнання, запущено в експериментальне виробництво нові зразки продукції, поліпшилася дисципліна у відділах. Сідоров працював з ентузіазмом.

Він невдовзі зійшовся з заступником по господарській роботі Яблоковим, який також довго служив в армії. Обидва раніше були членами КПРС і ратували за соціальну справедливість.

По контракту гарантована зарплатня Сидорова складала 1000 грн. плюс військова пенсія 500 грн., так що у рік переходу в НДІ він збільшив свої доходи вдвічі.

По підсумкам виконання держзамовлення директор Єршов сказав своїм заступникам: "Я готов подвоїти всім керівникам зарплатню з наступного року,

якщо справи будуть йти також добре і далі. Більшого держзамовлення у нас не буде, і треба буде працювати по прямим договорам з підприємствами, забезпечити повне виконання плану по доходам і ввести у дію новий лабораторний корпус". В інтересах справи він назначив Сидорова першим заступником і передав в його підпорядкування ряд нових відділів, сконцентрувавши у себе функції стратегії розвитку, систему управління і управління фінансами.

Директору було 50 років. Доктор наук, відомий у своїй області вчений, з добрими зв'язками, він керував НДІ вже 5 років. Він повністю віддавав себе роботі, працюючи по 12 ч. щодня, більшість нових проектів йшли під його керівництвом, чудово розбирався у господарстві. Він не був позбавлений недоліків: це була пряма до різкості людина; коли справи починали завалюватися, ставав занудливим в оперативному контролі, намагаючись вирішити відразу багато проблем, іноді не встигав на важливі зустрічі і ділові наради. Співробітники поговорювали також, що "директор сидить на двох стільцях", тому що процес об'єднання двох НДІ затягнувся на цілий рік.

Для успішного виконання річного плану повинно було ввести у дію новий корпус, укласти державну угоду на 500 тис. грн. і провести сертифікацію експериментального продукту НДІ. Введення у дію нового корпусу було доручено Яблокову, а вирішення інших завдань Сидорову. Незабаром директор Єршов поїхав у Великобританію за запрошенням Манчестерського університету для координації робіт по сертифікації експериментального продукту і закупівлі нового обладнання.

Повернувся директор через місяць і, коли увійшов у курс справ в НДІ, відзначив по дирекції наступні проблеми.

1. Фінансування держзамовлення практично припинено. У бюджеті грошей майже нема, і нам нічого сподіватися на покращення.

2. Укладання державну угод з підприємствами ведеться в'яло: замість 500 тис. грн. вони укладені всього на 200 тис. грн. Це недоробка першого заступника Сидорова.

3. Будівництво нового корпусу ведеться добре. Для його запуску потрібно 100 тис. грн., які, можливо, прийдеться зняти з договірних грошей.

4. Треба "заморозити" збільшення зарплатні всім на найближчі півроку.

Обговорення на дирекції було гарячим, і суперечка виникла навколо двох питань.

1. Як бути з обіцяним збільшенням зарплатні керівництву і співробітникам НДІ у два рази? Адже 100 тис. грн. "з договірних грошей" призначалися на зарплатню і соціальні потреби НДІ.

2. Чи слід "заморозити" введення нового корпусу і запуск нового продукту та економити на нових розробках для Великобританії?

Непередбачено в опозицію директору встали обидва заступника - Сідоров і Яблоков. Директор взяв на себе прийняття одноосібного рішення: "Без перспективного нового продукту ми не вижити в майбутньому. Нас очікує

гарантована оплата за продукт у валюті, тому треба терміново вводити новий корпус і "заморозити" збільшення зарплатні.

Внутрішні розбіжності з першим заступником підсилювалися, коли директор з головним бухгалтером підсилили фінансовий контроль витрат по серійним розробкам, тому що виділення коштів йшло під фактично сплачені договори за винятком 100 млн. грн., які пішли на завершення будівництва корпусу. Всі серійні розробки йшли під керівництвом Сидорова, а він вже раніше обіцяв підвищення зарплатні.

Частина співробітників НДІ (біля 20%) звільнилися й пішли в комерційні структури. Після Нового року по ініціативі Сидорова і Яблокова відбулися збори трудового колективу НДІ, на якому директору прийшлося доводити необхідність непопулярних заходів і просити ще на півроку затягнути пояса в зв'язку з інфляцією.

"Ми не можемо платити подвійну зарплатню при подвійному зниженні доходів від результатів діяльності НДІ", - говорив Єршов. "Принцип соціальної справедливості - головний, співробітники існують на зарплатню, і треба дотримуватися обіцянок", - відповідав Сидоров.

Минуло чотири місяця... Новий лабораторний корпус був введений в експлуатацію завдяки особистим зусиллям Яблокова, який проводив на роботі по 12 ч. без вихідних. Директор видав йому премію у розмірі двох окладів.

Перший заступник Сидоров після зборів прийшов до директора з пропозицією збільшити йому особисто та іншим заступникам посадовий оклад у 2 рази. Директор пообіцяв, але лише через півроку.

Несподівано у Сидорова виявили аритмію серця, і він ліг у лікарню, причому заборонив усім співробітникам відвідувати його там. Пробувши на лікарняному 2 місяці, він вийшов на роботу, але працював без ентузіазму. До директора дійшла інформація, що він шукає другу роботу. Відкрита розмова нічого не дала. Сидоров запевнив, що буде працювати в НДІ. Незадовго до запуску експериментального продукту він відпросився у місячну відпустку, а вийшов з відпустки, подав заяву про звільнення переведенням у конкуруючий НДІ. Слідом за ним, після введення нового корпусу, подав заяву про звільнення і Яблоков.

Завдання і питання до ситуації

1. Виявити основну причину конфліктної ситуації, яка виникла в НДІ.
2. Охарактеризуйте моделі кар'єри основних учасників ситуації.
3. У чому полягають основні недоліки роботи директора?
4. Запропонуйте альтернативний варіант дій директора.
5. Які шляхи виходу з кризової ситуації?
6. Яке значення у конкретній ситуації має матеріальне стимулювання робітників?

Практичне заняття 12.

Тема : Особливості підготовки і перепідготовки персоналу

Навчальна ціль: формування уявлень про основні внутрішньофірмові взаємовідносини на прикладі провідних корпорацій Японії, США, Великобританії і т. д.; виявити особливості, які характерні для прогресивних систем багаторівневої освіти.

Питання для обговорення на семінарі

1. Основи підготовки і перепідготовки кадрів в Україні.
2. Розглянути види учбових закладів разом з можливістю цілеспрямованої і безперервної освіти. Обґрунтувати важливість перепідготовки кадрів підприємства в зв'язку з вимогами сучасного ринку робочої сили.
3. Особливості підготовки менеджерів у США.
4. Охарактеризуйте систему перепідготовки і підвищення кваліфікації в США. Основні вимоги, які висувають до кандидата на отримання сертифікату менеджера.
5. Проведення кадрової політики в області управління персоналом на прикладі провідних фірм США і Великобританії.
6. Японська філософія менеджменту.
7. Дати характеристику японської "економічної моделі", яка діяла до 60-х років. Визначити особливості підбору і розміщення персоналу та функціонування управлінського механізму в сучасних умовах.
8. Філософія підприємства.

Відповідь слід побудувати на аналізі основних філософських концепцій великих Японських компаній, таких як «Соні», «Мацусіта».

Задача

Компанія пропонує співробітникам, що йдуть на пенсію, два способи отримати пенсійні виплати:

Перший - співробітник щомісячно до кінця життя отримує фіксовану суму грошей;

Другий - при виході на пенсію одноразово сплачується якась сума грошей.

1. Яким шляхом фірма може визначити сьогоденну цінність щомісячно сплачуваних на протязі всього життя фіксованої суми грошей?
2. Яка сьогоденна цінність щорічної пенсії у 10000 грн. у кінці кожного із 15 наступних років при ставці дисконту 9 %, 12 % ?
3. Чи зменшує ріст процентних ставок привабливість одноразової сплати для співробітників, що йдуть на пенсію?

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1993.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
5. Основы управления персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Б.М.Генкина. М.: Высшая школа, 1996.
6. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
7. Самыгин С.И. Столяров Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Изд-во "Феникс", 1997. - 480 с.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001. – 336 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
10. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 1998. – 204 с.
11. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат. СПб отделение, 1997. - 568 с.
12. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. 112 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский С.С. Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмента /Под. ред. А.И.Наумова. М.: Гардарика, 1996. - 233 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
3. Гудушаури Г.В., Литвае Б.Г. Управление современным предприятием. М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Изд-во ЭКМОС, 1998. - 336 с.
4. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. М.: Наука, 1989.
5. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорации США, Японии, Германии. М: ИНЭ, 1992.
6. Искусство менеджмента. Практическое пособие. М.: Изд-во "Финпресс", 1977.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999. - 407 с.
8. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1997. – 80 с.
9. Закони про працю. –К. – 205 с.
10. Закон України “Про зайнятість населення”.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять з дисципліни “Управління персоналом”
для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організацій»
усіх форм навчання

Укладачі: старший викладач Тимошенко В.Ф.
старший викладач Вертель В.В.

Відповідальний за випуск Тимошенко В.Ф.

Редактор Дьордійчук О.Д.

Підписано до друку 12.05.2004 р. Формат паперу А5, папір для тиражувальних апаратів,
друк-на різнографі. Замовлення № 631, тираж 60

Надруковано видавничо-друкарським комплексом Київського університету економіки і технологій транспорту
03049, м. Київ-49, вул. Миколи Лукашевича, 19.