

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

И. В. НАУМОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ УСЛУГ

Учебное пособие



Владимир 2022

УДК 331.108.26:338.46

ББК 65.43-64

НЗ4

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Кандидат экономических наук, доцент
директор Владимирского филиала АНОО ВО Центросоюза
Российской Федерации «Российский университет кооперации»
М. А. Шумилина

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Наумова, И. В.

НЗ4 Управление персоналом в сфере услуг : учеб. пособие /
И. В. Наумова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. –
Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 108 с.
ISBN 978-5-9984-1490-9

Рассмотрены теоретические и практические аспекты управления персоналом в сфере услуг. Пособие содержит практико-ориентированные задания для самостоятельной работы, кейсы и задачи, которые помогут отработать практические умения, а также систематизировать теоретические знания и повысить уровень усвоения учебного материала.

Предназначено для студентов-бакалавров высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 – Торговое дело, 43.03.03 – Гостиничное дело, 43.03.02 – Туризм, соответствует Федеральному образовательному стандарту высшего образования.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 26. Табл. 4. Библиогр.: 43 назв.

УДК 331.108.26:338.46

ББК 65.43-64

ISBN 978-5-9984-1490-9

© Владимирский государственный
университет, 2022

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Управление персоналом в сфере услуг» – овладение студентами профессиональными компетенциями, обеспечивающими готовность формирования организационно-экономических отношений в области управления персоналом в сфере услуг; планирования, организации и контроля персонала принятия управленческих решений в отношении персонала предприятия.

Задачи:

- изучение научных основ управления персоналом;
- формирование системного подхода к управлению персоналом предприятия сферы услуг;
 - ознакомление с правовой и нормативной базой, регулирующей систему управления персоналом предприятия сферы услуг;
 - освоение различных форм и методов работы с сотрудниками в процессе отбора, адаптации, обучения и развития; формирование организационной культуры предприятия сферы услуг;
 - изучение современных методов мотивации персонала;
 - приобретение навыков оценки эффективности управления персоналом и анализа движения трудовых ресурсов предприятия;
 - приобретение навыков управления командой, разработки и принятия эффективных управленческих решений в области управления персоналом предприятия сферы услуг.

Пособие предназначено для учебной работы студентов в аудитории (текущий, итоговый контроль знаний и т. п.), самостоятельного выполнения практических заданий, а также для подготовки к экзамену (самоконтроль знаний) по дисциплине «Управление персоналом в сфере услуг». Дидактический комплекс позволяет оценивать уровень усвоения обучающимися учебного материала. Издание может быть использовано для самостоятельной работы студентов заочной формы обучения по направлениям подготовки 38.03.06 – Торговое дело, 43.03.02 – Туризм, 43.03.03 – Гостиничное дело.

Предлагаемая система заданий составлена в соответствии с требованиями государственного стандарта к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки обучающихся и содержит различные

виды заданий: работа с основными понятиями, контрольные вопросы, задания, задачи, схемы, что позволяет студентам глубже осмыслить и систематизировать учебный материал. Структурно учебное пособие соответствует учебной программе дисциплины «Управление персоналом в сфере услуг». Задания составлены с целью повторения материала, углубления знаний, восполнения пробелов в изучении отдельных тем курса и отработки практических умений.

Книгу рекомендуется использовать в комплексе с учебниками, учебными пособиями, периодическими изданиями и интернет-ресурсами, указанными в учебно-методическом и информационном обеспечении дисциплины.

Результаты работы студентов оцениваются на основании следующих критериев:

- степень освоения учебного материала на уровне сформированности учебных компетенций;
- соответствие критериям оценивания;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- полнота выполненной работы в соответствии с заданием;
- обоснованность и чёткость изложения ответа;
- творческий подход к выполнению заданий;
- уровень владения новыми технологиями, способность критического отношения к информации;
- уровень ответственности за своё обучение и самоорганизацию.

Зачтённой считается работа, выполненная правильно не менее чем на 60 % (см. таблицу).

Процент выполнения	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
86 – 100	«Отлично»	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов. Необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному	<i>Высокий уровень</i>

Окончание таблицы

Процент выполнения	Оценка по шкале	Обоснование	Уровень сформированности компетенций
71 – 85	«Хорошо»	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками	<i>Продвину- тый уровень</i>
60 – 70	«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки	<i>Пороговый уровень</i>
Менее 60	«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки	<i>Компетенции не сформиро- ваны</i>

***Методические рекомендации по изучению дисциплины
«Управление персоналом в сфере услуг»***

Каждый студент выполняет задания индивидуально. Работа студентов по изучению дисциплины включает следующие виды работ:

- изучение материала, изложенного на лекции;
- изучение материала, вынесенного на практические занятия;
- подготовка к практическим занятиям, выполнение индивидуальных заданий, подготовка презентации доклада.

Основой обучения студентов являются прослушивание лекций, активное участие в практических занятиях и самостоятельная работа по изучению основной и дополнительной литературы, периодических изданий и интернет-ресурсов, указанных в учебно-методическом и информационном обеспечении дисциплины.

Методические рекомендации по самостоятельному изучению разделов дисциплины «Управление персоналом в сфере услуг»:

1. Изучение литературных источников, анализ качества и полноты изложения материала по изучаемым вопросам.

2. Составление вопросов к тексту (не менее трех).

3. Составление комментариев к прочитанному материалу, аргументация своей интерпретации.

4. Выполнение заданий для самостоятельной работы, решение практических заданий и задач.

Студенты выполняют задания самостоятельной работы и при необходимости сдают выполненные работы преподавателю, представляя их результаты на практическом занятии.

Тема 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности и концепций управления персоналом предприятия; знание основных понятий, функций, целей, задач и методов управления персоналом; представление о системе управления персоналом и нормативно-методическом регулировании вопросов организации труда и трудовых отношений между работником и работодателем.

Ключевые категории и положения

Управление – настраивание других людей на труд (Л. Якокка).

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (П. Друкер).

Главная задача управления – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний (Сократ).

Персонал – это категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу) или к профессии (управленческий, административный, технический персонал).

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный (штатный) состав организаций, включающий всех наёмных рабочих, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учётом их удовлетворенности трудом.

Управление человеческими ресурсами – подход к управлению персоналом в организации, при котором работники (сотрудники) считаются ключевым ресурсом, обеспечивающим получение конкурентных преимуществ для ведения бизнеса в долгосрочной перспективе.

Система управления персоналом организации представляет собой совокупность элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и обеспечивающих эффективное использование потенциала рабочей силы организации.

Целями управления персоналом организации являются:

- обеспечение бизнеса персоналом, соответствующим стратегии и тактическим задачам, решаемым организацией, как по совокупности знаний, навыков и умений, так и по численности;
- достижение нового качественного состояния компании в области управления персоналом, чтобы в итоге преобразований получить современное, саморазвивающееся, конкурентоспособное предприятие, отличающееся высокими качествами трудовых ресурсов и их гибкой управляемостью.

Функции системы управления персоналом организации и ее модель приведены на рис. 1 и 2.



Рис. 1. Функции системы управления персоналом организации

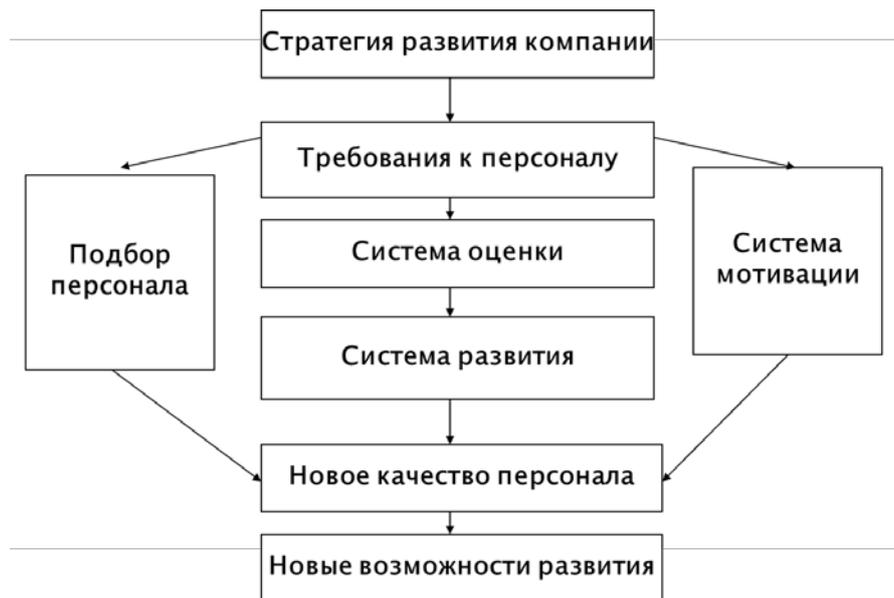


Рис. 2. Модель управления персоналом

Основные задачи системы управления персоналом:

- повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом;
- подбор и формирование квалификационной структуры и численности персонала;
- стимулирование персонала на эффективную деятельность;
- разработка эффективной стратегии управления персоналом;
- развитие персонала в соответствии со стратегией компании;
- создание систем оценки деятельности подразделений.

Концепции управления персоналом организации представлены в табл. 1.

Таблица 1. Концепции управления персоналом организации

«Старая» концепция управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль)	«Новая» концепция управления персоналом (И. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер)
Предприятие – это «закрытая» система, деятельность которой определяется исходя из внутренних целей и не учитывает воздействия факторов окружающей среды	Организация – это «открытая» система, созданная на основе концепции теории организации, действующая по принципам сценарного подхода с учетом воздействия факторов окружающей среды

Окончание таблицы

«Старая» концепция управления персоналом (Ф. Тейлор, А. Файоль)	«Новая» концепция управления персоналом (И. Ансофф, Г. Саймон, П. Друкер)
При создании продукта (услуги) основное внимание обращено на эффективность производственного процесса, а именно – положительный эффект масштаба производства	При создании продукта (услуги) основное внимание концентрируется на качестве продукции и его потребительских свойствах
Оптимизация производственного процесса, построенная на эффективном использовании факторов производства, в том числе труда. Система менеджмента построена на текущем планировании	Гибкий подход к управлению производственным процессом, основанный на возможности быстрой адаптации производимой продукции к рыночным потребностям. При построении системы управления на предприятии основное внимание уделяется стратегическому планированию
Сотрудники – это ресурс, имеющий такую же значимость, как и другие факторы производства, такие как земля и капитал. Основной фактор, влияющий на труд как ресурс, – нормирование	Сотрудники – это основной нематериальный ресурс организации, позволяющий получать и удерживать конкурентные преимущества в процессе осуществления производственной деятельности
Система управления персоналом базируется на глубоком разделении труда, контроле за всеми видами производственной деятельности, нормировании и стандартизации	Система управления ориентирована на внутрифирменную философию, организационную культуру и инновации, на мотивацию сотрудников и стиль руководства

Категории персонала по характеру трудовых функций систематизированы на рис. 3.



Рис. 3. Категории персонала по характеру трудовых функций (занимаемой должности)

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации (рис. 4).



Рис. 4. Методы управления персоналом организации

Нормативно-методическое регулирование вопросов организации труда и трудовых отношений между работником и работодателем

1. Конституция Российской Федерации 1993 г., где каждому «работающему по трудовому договору гарантируется установленная продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск» (ст. 37).

2. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 (с изм. от 01.01.2021) – основной нормативный документ трудового законодательства, определяющий уровень правовых гарантий работника и работодателя и обеспечивающий баланс их интересов.

3. Постановление Пленума Верховного суда РФ «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ» от 17.03.2004 № 2. Данное Постановление призвано «обеспечить правильное применение положений ТК РФ при разрешении трудовых споров».

4. Документы, регламентирующие работу с информацией ограниченного доступа:

Федеральный закон РФ «О государственной тайне» от 21.07.1993 № 5485-1;

Федеральный закон РФ «О персональных данных» от 25.07.2006 № 152-ФЗ;

Федеральный закон РФ «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ.

5. Федеральный закон РФ «О порядке рассмотрения обращений граждан РФ» от 02.05.2006 № 59-ФЗ. Федеральный закон устанавливает требования к содержанию письменного обращения граждан (по образцу личного заявления); к порядку работы и контролю за исполнением обращений граждан.

6. Постановление Госкомстата России «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 05.01.2004 № 1.

7. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. Используются следующие типовые формы:

Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу.

Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу.

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам.

Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора с работником.

Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку.

Приказ (распоряжение) о поощрении работника.

Документирование трудовых отношений между работником и работодателем

Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем. Оформляется на основании личного заявления работника в двух экземплярах и не позднее трех дней со дня фактического начала работы. Включает, в том числе:

- должность (в соответствии со штатным расписанием);
- режим рабочего времени и отдыха;
- условия оплаты (оклад, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты);
- компенсации за тяжёлую работу и работу с вредными/опасными условиями труда.

Локальные нормативные акты организации:

- должностная инструкция;
- инструкция по различным видам деятельности;
- коллективный договор и др.

Особенности увольнения за нарушение трудовой деятельности. Трудовой договор с работодателем может быть расторгнут в случаях (ст. 81 Трудового кодекса РФ):

- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- неоднократного неисполнения без уважительных причин трудовых обязанностей при наличии дисциплинарного взыскания;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей: прогула, появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; хищения; разглашения коммерческой, государственной или иной тайны, которая стала известна работнику в результате его трудовой деятельности; нарушения требований по охране труда, если в результате организация потерпела существенный ущерб или пострадал кто-то из служащих;
- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности и др.

Темы для обсуждения

1. Отличия концепции «Управление персоналом» от концепции «Управление человеческими ресурсами».

2. Приведите доказательства того, что персонал организации является её ключевым ресурсом.

3. Связь процесса управления персоналом с целями, стоящими перед организацией.

4. Охарактеризуйте основные процессы в системе управления персоналом.

5. Наиболее эффективные методы управления персоналом в современных рыночных условиях.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Заполните таблицу «Вклад различных направлений менеджмента в развитие системы управления персоналом организации»

Название школы	Основные достижения
Школа научного управления	1. 2. ...
Классическая школа управления	1. 2. ...
Школа человеческих отношений	1. 2. ...
Школа поведенческих наук	1. 2. ...
Теория человеческого капитала М. Фридмана	1. 2. ...
Концепция управления человеческими ресурсами	1. 2. ...

Задание 2. Заполните таблицу «Сравнительная характеристика подходов к управлению персоналом»

Критерии организации труда	Японский подход	Американский подход
Важные качества работников		
Основания для карьерного роста и продвижения		
Процесс принятия решения		
Отношение сотрудников к компании и работе в целом		
Оплата труда		
Ответственность		

Задание 3. Ознакомьтесь с гл. 13 Трудового Кодекса РФ «Прекращение трудового договора» и ответьте на следующие вопросы:

1. Какое поведение работника является основанием для расторжения трудового договора?

2. Какое поведение руководителя служит основанием для расторжения трудового договора?

3. Какие формулировки используются для записи в трудовую книжку работника при расторжении трудового договора?

Ознакомьтесь с разделом IV «Рабочее время» и разделом V «Время отдыха» Трудового Кодекса РФ и ответьте на следующие вопросы:

1. Какова продолжительность рабочего времени для различных категорий работников?

2. Какова максимальная и минимальная продолжительность обеденного перерыва для работников?

3. Что такое специальные перерывы на отдых, их применение и использование?

Ознакомьтесь с разделом VIII Трудового Кодекса РФ «Трудовой порядок. Дисциплина труда» и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие виды дисциплинарных взысканий вам известны?

2. За совершение каких проступков работника работодатель имеет право применять дисциплинарные взыскания?

3. Укажите порядок оформления дисциплинарного взыскания.

Тесты

1. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- люди;
- средства производства;
- структура управления.

2. Оплата труда в зависимости от стажа характерна:

- для японской модели управления персоналом;
- американской модели управления персоналом;
- российской модели управления персоналом.

3. Административные методы управления основываются:

- на власти, дисциплине, имеют прямой характер воздействия;
- использовании экономических интересов работников;
- использовании морального воздействия.

4. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- потерей управляемости коллектива;
- разрастанием бюрократического аппарата;
- дублированием усилий;
- все перечисленное.

5. Сильная конкуренция между сотрудниками характерна:

- для японской модели управления;
- американской модели управления;
- российской модели управления.

6. Объект управления в сфере кадрового менеджмента – это:

- отдельный работник;
- весь трудовой коллектив, на который распространяются управленческие решения;
- персонал структурного подразделения (отдела).

7. Каким требованиям должны соответствовать правила и нормы внутреннего распорядка организации?

- работники должны знать о них;
- они должны быть записаны в локальных актах организации;
- они не должны противоречить существующим законам государства, Трудовому кодексу и другим нормам;
- все перечисленное.

8. При сокращении должности обязан ли работодатель предлагать сотруднику вакансии, предусматривающие работу, не соответствующую квалификации работника, нижестоящую должность либо нижеоплачиваемую работу?

- не обязан;
- обязан.

9. При сокращении численности персонала организации уменьшается количество штатных единиц по конкретной должности, хотя сама должность не упраздняется:

- верно;
- неверно.

10. При сокращении штата из штатного расписания полностью исключается определенная должность:

- верно;
- неверно.

Тема 2. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности кадровой политики предприятия, её задач и основных составляющих; умение определять тип стратегии предприятия; представление о стадиях жизненного цикла организации и определение стратегии управления персоналом в зависимости от стадии развития предприятия сферы услуг.

Ключевые категории и положения

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Кадровая политика предприятия сферы услуг охватывает требования, предъявляемые к персоналу, подходы к планированию, контролю и обучению персонала, маркетинг персонала (занятость, сокращение или увеличение штатов), политику стимулирования, а также социальную и информационную политику (рис. 5).

Объектом кадровой политики является персонал – штатный состав работников организации.

Предмет кадровой политики – управленческие решения относительно персонала и их реализация.

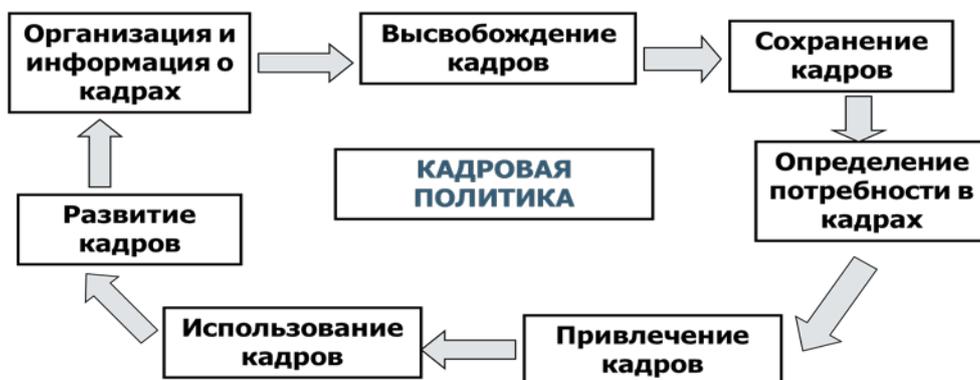


Рис. 5. Составляющие кадровой политики организации

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

1. Увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким образом:

- а) переводить на сокращённые формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т. п.

2. Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку; набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия; набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования; вкладывать деньги в подготовку «дешёвых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т. п.

Кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии (А. Московская):

1. Стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес-ситуации, удержание рынков или их ключевых сегментов.

На данную стратегию ориентированы предприятия, существовавшие ещё в советское время, приватизированные таким образом, что основной пакет акций сконцентрирован у администрации и аффилированных с ней сторонних инвесторов. Также на подобную стратегию ориентируются организации, которые уже завоевали достаточно большую часть рынка. Для успешного развития необходим определённый период накопления капитала для следующего рывка, и основная задача при этом ставится не на агрессивное развитие, а удержание позиций.

2. Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»).

Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. При подобной общей стратегии развития основная цель компании – быстрый и агрессивный рывок вперед, максимизация прибыли, высокомаржинальные продажи (производство).

3. Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы и обеспечения условий для ее наиболее полного использования. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, от которого в целом зависит развитие предприятия.

Системный подход к управлению жизненным циклом организации позволяет своевременно прогнозировать возможные риски и решать возникающие проблемы с наименьшими потерями. Задача службы управления персоналом состоит в отслеживании изменений и подготовке к ним сотрудников. Цель предприятия – достичь периода расцвета и закрепить позиции на рынке на максимально длительный срок.

Стратегия управления персоналом определяется в зависимости от фазы цикла и прогнозов на будущее.

Жизненный цикл организации – это совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования (И. Адизес) (рис. 6).

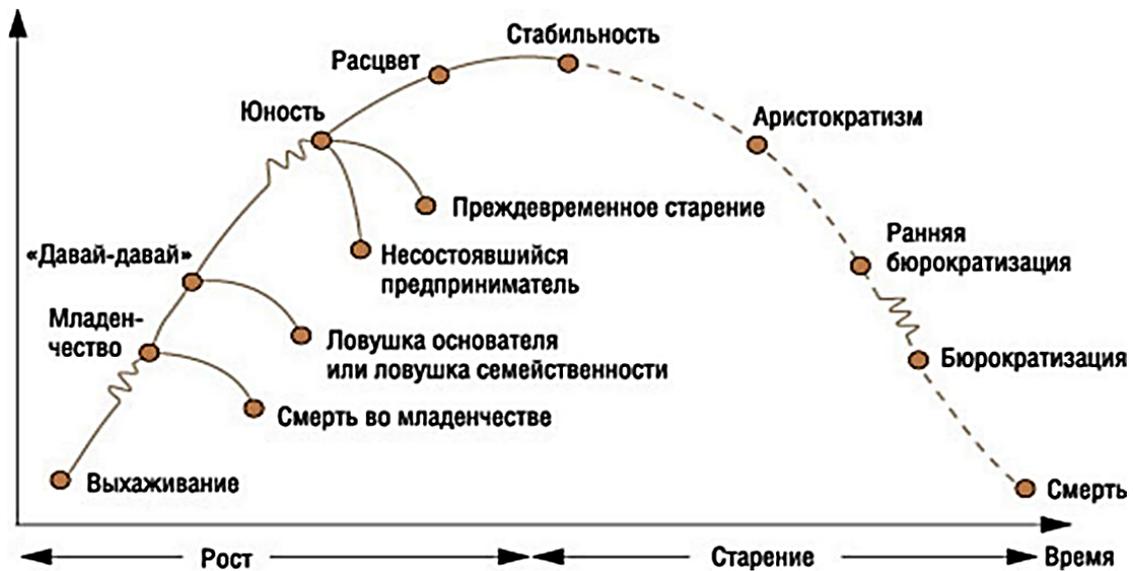


Рис. 6. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса, 1988 г.

Темы для обсуждения

1. Основные элементы стратегии управления персоналом.
2. Охарактеризуйте основные составляющие стратегии управления персоналом: отбор, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
3. Определите цель и составляющие кадровой политики организации.
4. Назовите особенности кадровой политики в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится организация.
5. Объясните факторы влияния внешнего окружения компании на стратегию управления персоналом.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Опишите особенности кадровой политики организации в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором она находится, и заполните таблицу.

Цели кадровой политики	Быстрый рост	Стабилизация	Спад / Кризис
Подбор персонала			
Корпоративная культура, трудовые отношения			
Характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт)			
Система мотивации и оплаты труда			
Организация процесса обучения			

Задание 2. Прочитайте выдержки из статьи «Тренды 2020: управление персоналом в объектах гостеприимства» [Электронный ресурс]. – URL: <https://welcometimes.ru/opinions/trendy-2020-upravlenie-personalom-v-obektah-gostepriimstva> и сформулируйте основные принципы кадровой политики в индустрии гостеприимства.

Мы вошли в эпоху человеческого капитализма, где главной ценностью является Человек. При этом управлять человеческим капиталом становится все сложнее. Готовые, эффективные решения часто не выдерживают столкновения со стремительно меняющимся миром. То, что работало вчера, уже завтра может стать неактуальным. Семь основных тенденций, с которыми люди неизбежно будут работать в следующем году.

1. Культура компании ещё никогда не значила так много. Вырастить и удержать по-настоящему сильную команду можно только в том случае, если в компании развита внутренняя культура. Без этой опоры компания будет либо иметь слабый персонал, либо терять таланты и лидеров.

2. Управление талантами – потребность времени. Критическое мышление, креативность, коммуникационные навыки и способность к сотрудничеству – 4 базовые компетенции 21-го века. Развивая эти компетенции, мы закладываем фундамент личности. Поддерживая инициативность, настойчивость, любопытство, поощряя высокую социальную и культурную осведомленность, формируя лидерские качества, мы даем толчок общему развитию личности, обеспечиваем ее рост.

3. Существенно изменилась структура подбора кадров. Теперь ищут не только лучших, но и подходящих. Соответствие культуре и ценностям компании – гарант вложений в человеческий капитал. Или вы работаете на HR-бренд, или он работает против вас.

4. Культура впечатлений требует интеграции маркетинговых технологий в управление персоналом. Каналы коммуникации, которые используются для клиента, актуальны и для сотрудника. Каждый день мы «продаем» ценности компании и тем самым превращаем сотрудников в команду единомышленников.

5. Потребность в высокой скорости обучения и интеграции. Быстрый побеждает сильного. Скорость работы нашего персонала – это скорость работы компании. Испытательный срок в 3 месяца – непозволительная роскошь! Цифровизация HR становится все более доступной. Уже сейчас мы можем внедрять корпоративные платформы для ускоренного обучения и развития карьеры, инструменты мгновенной обратной связи, сервисы оценки персонала и многое другое.

6. Постоянная работа на повышение эффективности HR. Упрощение и модернизация HR-процессов, переход на лучшие практики, модернизация используемых технологий, принятие решений на основе данных, измерение и планирование HR-стратегий.

7. Вовлеченность персонала напрямую связана с темпами развития и лояльностью сотрудников. Вовлекать персонал – значит создавать для людей возможность влиять на жизнь компании, обеспечивать сотрудников всем необходимым в нужный момент, формировать систему управления карьерой, командами и продуктивностью, а также систему быстрой и эффективной обратной связи.

На рынке труда мы можем найти сразу пять поколений – все они работают одновременно. Различия между поколениями колоссальные: возраст, взгляды, ценности, культура, навыки и способности. С молодежью – и сложнее и интереснее – мы уже изменились в подборе миллениала – мы за ним бежим, мы ему продаем гостеприимство, изменили традиционным «рабочим» сайтам и находимся на связи 24/7 в мессенджерах, где отвечаем на 100500 вопросов. Мы внедрили гибкие графики и часовую ставку – и это в нашей-то сфере и законодательном поле! Теперь нам неинтересен опыт работы, а интересно, что умеет и какой потенциал на «входе» у нашего миллениала.

Галина Анохина, бизнес-тренер, основатель и генеральный директор «Лаборатории гостеприимства Галины Анохиной», выделяет шесть HR-трендов в сфере гостеприимства.

1. Диджитализация. Это глобальный тренд, который далее будет только развиваться. Все современные вакансии, которые актуальны для соискателей, можно найти с различных электронных устройств.

2. Набирают популярность соцсети, где соискатели могут найти вакансии. Создаются чат-боты, каналы в Телеграм, аккаунты в Фейсбук, Инстаграм.

3. Продолжает развиваться тенденция, касающаяся подбора временного персонала. Если раньше это касалось линейного персонала, то сейчас выставляют позиции, где ищут квалифицированных специалистов.

4. Появление унифицированных сотрудников. Это характерно, конечно же, для небольших организаций, где сотрудник может выполнять свои обязанности в разных департаментах. Для больших отелей это пока нехарактерно.

5. Рост технологических решений для эйчаров, которые нацелены на разные области, начиная от поиска работы на job-порталах, заканчивая учетом времени, KPI на рабочем месте, выявлением ценных сотрудников, привлечением кандидатов на массовые позиции, упрощением и автоматизацией работы.

6. Корпоративное обучение. Появление различных онлайн-программ по обучению, которые закупает предприятие.

Задание 3. Подготовьте аргументированный ответ на вопрос: «Какие факторы внешнего окружения компании оказывают самое значимое влияние на стратегию управления персоналом? Почему?»

Тесты

1. Управление, реализующее существующий текущий потенциал предприятия в прибыль, это:

- стратегическое управление;
- оперативное управление.

2. Стратегии, являющиеся общими для всей организации, – это:

- функциональные стратегии;
- деловые стратегии;
- корпоративные стратегии;

- стратегия по направлениям деятельности гостиницы.
3. Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?
- детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции;
 - гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ.
4. Открытая кадровая политика предполагает:
- возможность поступления на работу в организацию на любую должность;
 - включение нового персонала только с низшего должностного уровня;
 - активное привлечение специалистов для выполнения разовых работ.
5. Кто в организации относится к следующим управленческим уровням (должности)?
- стратегический уровень _____
- координационный уровень _____
- оперативный уровень _____
6. Современная модель управления персоналом:
- органическая;
 - научная организация труда;
 - командная (парципативная);
 - предпринимательская.
7. Какие черты не характерны для стратегического управления?
- выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды;
 - ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения;
 - первоочередное внимание внутренним процессам в организации.
8. Основными элементами сбалансированной системы показателей являются:
- финансы, бизнес-процессы, обучение, клиенты (внешнее окружение);
 - цены, планы работы предприятия, специфика производства, персонал;

- корпоративная, деловая и функциональные стратегии организации;
- нет правильного ответа.

9. Что из нижеперечисленного не является составляющими элементами кадровой политики?

- социальная политика;
- планирование и контроль производства;
- программы мотивации персонала;
- обучение и развитие персонала.

10. Планы управления деятельностью отдельного подразделения – это:

- инновационная стратегия;
- функциональная стратегия;
- деловая стратегия.

Тема 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности и основных задач планирования человеческих ресурсов; умение определять потребность предприятия в персонале и анализировать факторы, которые необходимо учитывать при планировании персонала; представление о связи процессов планирования, отбора и найма персонала.

Ключевые категории и положения

Планирование человеческих ресурсов предполагает прогнозирование количественных и качественных потребностей организации в работниках в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена. Планирование представляет собой процесс сопоставления числа работающего персонала в компании с возможной потребностью в сотрудниках в будущем (рис. 7).

Основные задачи планирования человеческих ресурсов связаны с организацией процессов найма, обучения, перераспределения, ротации и в некоторых случаях увольнения работников (рис. 8).

Внешние факторы

- Характеристика рынка труда
- Соотношение величин спроса и предложения
- Величина средней заработной платы в регионе
- Уровень безработицы
- Отраслевые показатели эффективности
- Социальные и демографические показатели
- Миграционные потоки
- Нормативно-правовая база

Внутренние факторы

- Стратегия развития бизнеса
- Кадровая политика предприятия
- Структура персонала предприятия
- Наличие/отсутствие на предприятии собственных центров подготовки (переподготовки) кадров
- Коэффициент текучести кадров
- Система мотивации персонала

Рис. 7. Факторы, которые необходимо учитывать при планировании персонала

Планирование персонала предполагает регулярное отслеживание и корректировку, поскольку цели, стоящие перед компанией, могут меняться, а внешняя среда изменчива и нестабильна.

При планировании человеческих ресурсов организации необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Возможно ли решить производственную задачу с помощью тех работников, которые входят в штат предприятия?
2. Существуют ли способы повысить интенсивность труда работников?
3. Возможно ли путём горизонтального перемещения существующих в организации сотрудников выполнить производственную задачу?
4. Существует ли возможность привлечения сотрудников на временной основе или по договору субподряда?
5. Готовы ли существующие сотрудники работать сверхурочно?
6. Каков потенциальный фонд оплаты труда на одного работника?
7. Каковы реальные затраты на содержание одного работника в организации?

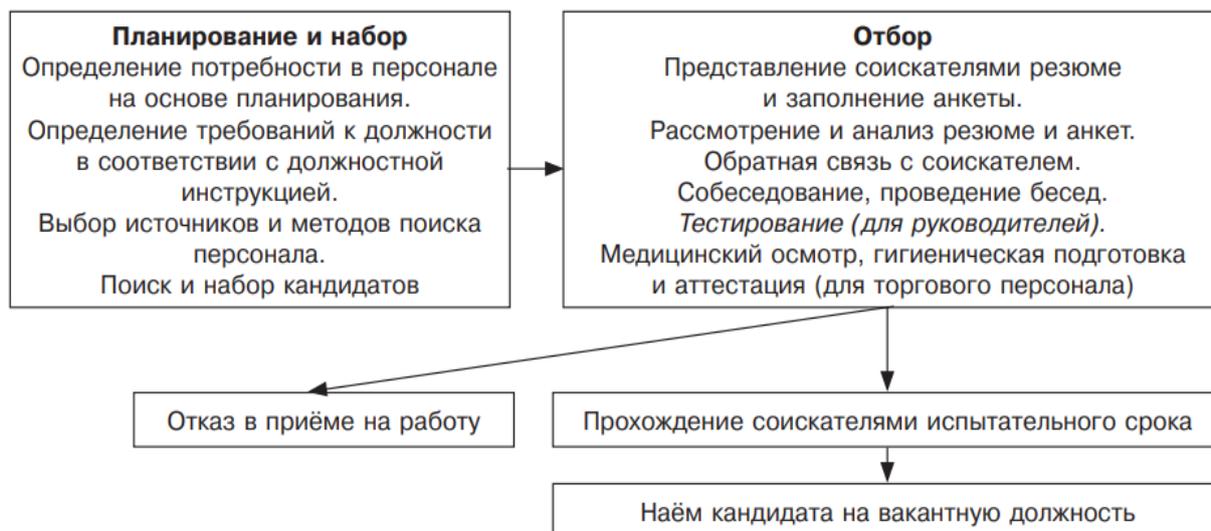


Рис. 8. Связь процессов планирования, отбора и найма персонала

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, может производить материальные блага или оказывать услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться. Численность трудовых ресурсов (T) можно определить следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}},$$

где $P_{\text{тр}}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{\text{инв}}$ – численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным;

$P_{\text{пен}}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{\text{мол}}$ – работающие подростки до 16 лет.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения всей страны, региона, отрасли экономики или какой-либо профессиональной группы. Вместе с этим понятием применяются и другие: «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «кадры», «работники», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», дополняющие друг друга, раскрывающие одну из сторон носителя этих понятий – человека.

Темы для обсуждения

1. Суть планирования человеческих ресурсов предприятия сферы услуг.
2. Количественная оценка потребности в персонале.
3. Качественная оценка потребностей в персонале.
4. Аутстаффинг и аутсорсинг в управлении персоналом.
5. Сложности планирования человеческих ресурсов предприятия сферы услуг.

Тесты

1. Планы по человеческим ресурсам определяют:
 - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
 - политику по отношению к временным работающим;
 - уровень оплаты;
 - оценку будущих потребностей в кадрах.
2. Возрастающее значение стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):
 - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
 - регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
 - ужесточением конкуренции во всех её проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределённости её параметров во времени.
3. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом (выбрать и указать только одну группу задач):
 - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
 - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
 - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
 - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

4. Дополнительная потребность в персонале возникает:

- из-за текучести кадров, высвобождения и сокращения штата;
- увеличения объёма производственной программы, текучести кадров, наличия вакантных должностей;
- роста производительности труда и изменения масштаба производства;
- дефицита конкретных специалистов и потерь рабочего времени.

5. При определении дополнительной потребности в специалистах и служащих учитывается:

- наличие штатов, штатное расписание;
- штатное расписание, наличие вакантных должностей;
- увеличение объёма работ, вакантные должности, ожидаемое выбытие персонала;
- штатное расписание и утверждение штатов.

6. При расчете перспективной потребности в специалистах и служащих необходимо учитывать:

- основные показатели развития предприятия, штатное расписание и вакантные должности;
- укомплектование штатного расписания с учетом наличия вакантных должностей;
- производственную программу, нормы укомплектованности и управляемости;
- тарифно-квалификационный справочник, нормы загрузки.

7. Какие планы целесообразно разрабатывать при планировании персонала?

- внутрифирменный, текущий;
- оперативный, стратегический;
- временный, рамочный;
- краткосрочный, дополнительный.

8. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- лизинг рабочей силы;
- численную адаптацию рабочей силы;
- приём сотрудников на работу.

9. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- появление новых импульсов для развития;
- низкие затраты на адаптацию персонала;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

10. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:

- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;
- регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости.

Тема 4. НАБОР, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание существующих подходов к процессам отбора и найма персонала; умение разрабатывать профиль должности и подбирать сотрудника на вакантную должность с учётом требований предприятия, подбирать наиболее подходящие методы отбора персонала в зависимости от вакансии; представление о процессах набора, отбора и найма персонала.

Ключевые категории и положения

Набор персонала – это процесс создания необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для неё работников. Набор и отбор персонала является начальным этапом в процессе управления персоналом, от которого зависит вся последующая деятельность организации.

Отбор персонала – это процесс изучения и оценки соответствия профессиональных и психологических характеристик кандидата должностным обязанностям на рабочем месте.

Найм персонала – это действия, направленные на поиск и привлечение специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация, а также на оформление всей документации, связанной с трудовыми отношениями.

Анализ существующих форм и методов найма и отбора персонала позволяет выделить некоторые **подходы** к данному процессу:

1. Найм для соответствия или поиск «новой крови». Данный подход предполагает поиск работника с определенной целью: чтобы он привнёс нечто новое в коллектив (философия «новой крови») или наоборот – просто хорошо «вписался» (философия соответствия). Реализация философии «новой крови» имеет определенные трудности, связанные с тем, что определить искомые качества кандидата с помощью традиционных техник отбора (тестирование, интервью и др.) достаточно сложно.

2. «Текущая работа или долгосрочная карьера». Этот подход ориентирован на сиюминутные требования к должности или на потенциальную приспособляемость сотрудника к изменениям.

При найме производственных рабочих уместен подход сиюминутных требований, а к менеджерам и специалистам – подход приспособляемости к изменениям.

3. «Подготовленные или подготавливаемые кадры». С экономической точки зрения необходимо принимать на работу «готовых» сотрудников, чтобы снизить расходы на их обучение и подготовку. Однако найм неподготовленных работников позволяет обучить новичка в соответствии с решаемыми задачами, что гораздо проще, чем переучить кандидата с уже сложившимся стилем работы.

Большинство организаций предпочитает проводить набор внутри своей организации, это предполагает предварительную осведомлённость о профессиональных и личностных качествах претендента и соответственно меньший спектр оценочных методов. Использование внутренних источников повышает заинтересованность сотрудников, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации (рис. 9).

Методы отбора персонала отражены на рис. 10.



Рис. 9. Источники найма персонала



Рис. 10. Методы отбора персонала

Резюме – это документ, в котором представлена информация о навыках, опыте работы, образовании соискателя вакантной должности для найма на работу. Чаще всего анализ резюме – это первичный этап отбора кандидатов работодателем. Задача резюме – помочь работодателю и соискателю найти друг друга и понять, что они действительно друг другу подходят.

Собеседование – один из наиболее распространённых методов отбора и оценки персонала. Однако следует отметить, что собеседование является одним из самых трудоёмких процессов, требующем обязательной подготовки проводящего его сотрудника. Основная цель собеседования – получение информации, которая позволит:

- оценить, насколько кандидат на должность подходит для вакансии, провести оценку его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуальных и психофизиологических качеств;
- определить, какие качества и навыки преобладают у кандидата на должность, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии, насколько эти качества важны для вакантной должности;
- возможен ли приём на работу сотрудника с условием дальнейшего роста;
- установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

Собеседование позволяет работодателю за небольшой промежуток времени получить достаточно полное представление о кандидате.

Анкетирование – включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своём это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме. Более сложные варианты анкет предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемую должность, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации, а также позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия.

Тестирование – позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Тестирование используется как вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики.

В процессе отбора персонала используют следующие виды тестов:

1. Тест на выполнение работы. Соискатель делает определенную работу, которая схожа с той, что придётся выполнять после приёма на должность. Тест направлен на выявление умений кандидата.

2. Письменный тест позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата.

3. Тесты на выявление уровня интеллекта.

4. Тесты-опросники, которые определяют склонности человека к различным видам деятельности.

5. Детектор лжи. Его использование получило широкое распространение за рубежом, однако в России данный тест мало используется, так как не считается достоверным.

6. Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания и выявление скрытых качеств кандидата.

Интервью по компетенциям, или поведенческое интервью, – метод оценки, который активно используют при подборе персонала на разные позиции. Наряду с биографическим, кейс-интервью и другими, интервью по компетенциям требует серьезной подготовки и профессионального опыта.

Перечень типовых документов для приёма на работу:

1. Личное заявление работника о приеме на работу.

2. Трудовая книжка.

3. Листок по учету кадров.

4. Автобиография.

5. Рекомендательные письма (при их наличии).

6. Документы об образовании, повышении квалификации.

7. Фотографии.

Темы для обсуждения

1. Преимущества и недостатки различных источников найма.

2. Связь кадровой политики и выбора источников найма.

3. Процесс отбора персонала: традиционные и нетрадиционные методы.

4. Эффект ореола при отборе персонала: сущность, формы проявления и способы устранения.

5. Применение цифровых технологий в отборе персонала.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выделяют следующие источники предложения рабочей силы на рынке труда: объявления в средствах массовой информации, кадровые агентства, сайты, социальные сети, личные контакты сотрудников (знакомые, родственники), прямое обращение кандидата (не

всегда связано напрямую с наличием вакансии в организации в данный момент времени). В таблицу запишите «+» и «-» использования каждого источника.

Источник предложения рабочей силы	Плюсы	Минусы	Для привлечения какого персонала служит в большей степени данный источник?
Объявления в средствах массовой информации			
Услуги кадрового агентства			
Личные контакты сотрудников			
Прямое обращение кандидата			
Специализированные сайты по поиску работы			
Страницы в социальных сетях предприятий сферы услуг			

Задание 2. Запишите в таблицу преимущества и недостатки использования внешних и внутренних источников найма персонала.

	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники найма персонала		
Внешние источники найма персонала		

Задание 3. Изучите предложенный материал и заполните таблицу.

Важная задача в управлении – чётко определить, кто за что отвечает. Для этого применяется инструмент «матрица ответственности» (responsibility matrix), которая является удобным и наглядным средством планирования ответственности при выполнении задач на каждом из этапов проекта. По своей сути она очень проста и представляет собой таблицу, где в строках перечисляют работы, а в колонках – роли.

На пересечениях колонок работ и ролей отмечают, имеет ли отношение данный человек к этой работе, и если имеет, то какое.

О – Ответственный. Для каждой работы обязательно должен быть указан один и только один ответственный, который полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, и вправе принимать решения по способу реализации.

И – Исполнитель. Исполняет задачу, не несет ответственности за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации. Должен быть в наличии по каждой деятельности. Исполнителей может быть несколько, а может быть так, что сам ответственный является и исполнителем, т. е. в одной ячейке может быть более одного обозначения.

У – Утверждающий. Тот человек, который утверждает некоторый документ (если данная работа связана с созданием документа). Он может быть только один.

С – Согласующий. Тот человек, который участвует в согласовании некоторого документа (если данная работа связана с созданием документа). Их может быть несколько.

Заполните матрицу ответственности по процессу подбора персонала (один сотрудник может выполнять несколько ролей).

Этап процесса подбора	Должности сотрудников			
	Высшее руководство	Руководитель отдела, куда принимается новый сотрудник	Менеджер по персоналу	Специалист по подбору, адаптации и обучению персонала
1. Определение потребности в персонале				
2. Проектирование вакансии/должности				
3. Анализ и выбор оптимальных источников рабочей силы				
4. Первичный отбор соискателей				
5. Собеседование с соискателем				

Окончание таблицы

Этап процесса подбора	Должности сотрудников			
	Высшее руководство	Руководитель отдела, куда принимается новый сотрудник	Менеджер по персоналу	Специалист по подбору, адаптации и обучению персонала
6. Направление соискателю подтверждения условий найма и даты выхода на работу				
7. Подготовка рабочего места нового сотрудника				
8. Разработка и реализация программы адаптации нового сотрудника				
9. Подведение итогов адаптации				
10. Подготовка программы развития сотрудника				

Задание 4

Компания N занимается оптовой продажей товаров народного потребления. Средний возраст сотрудников компании 25 – 37 лет, коллектив молодой, активный, с амбициями. В планах компании – значительное увеличение объемов продаж за счет применения новых схем реализации продукции и выведения новых брендов на рынок. Стратегия реализации нововведений находится на стадии разработки у руководства компании. Принято решение пригласить на работу нового более опытного начальника отдела продаж, в задачах которого будет реализация нововведений и разработка системы мотивации для менеджеров по продажам (необходимо «увязать» результаты продаж с заработной платой сотрудников). Также принято решение принять на работу бухгалтера по расчету заработной платы (без карьерного роста) для обслуживания отдела продаж.

В связи с грядущими переменами в компании начались внутренние проблемы. Поскольку пока не понятно, как изменится заработная

плата и не уменьшится ли она из-за нововведений, большинство работников находится в стрессовой ситуации. Начались конфликты между отделами. Часть сотрудников уволилась.

Составьте требования к должностям (занесите их в таблицу): начальник отдела продаж, бухгалтер по расчёту заработной платы.

Начальник отдела продаж	Бухгалтер по расчёту заработной платы
Общие требования к соискателю (образование, опыт, возраст и т. д.)	
Профессиональные знания и навыки (умения, способности)	
Личностные качества и характеристики	
Особые требования	

Задание 5. Определите, на выявление какого из факторов направлены сформулированные проективные вопросы: мотивация, карьерный рост, отношение к командной работе, отношения с клиентами, с руководителем, в коллективе, отношение к воровству, обману.

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Почему в одних организациях сотрудники воруют, а в других нет?	Отношение к воровству, обману
2	Что стимулирует менеджеров работать более эффективно?	
3	Что нравится людям в работе?	
4	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	
5	Зачем люди стремятся делать карьеру?	
6	В каких случаях оправдана ложь?	
7	Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентами?	
8	Почему у сотрудников не получается работать в команде?	
9	Какой клиент станет наиболее проблемным для организации?	
10	Почему хороший сотрудник может не выполнить задание начальника?	

Задание 6. Определите, какие из перечисленных в таблице компетенций *необходимы, желательны* или *безразличны* для предложенных должностей.

Компетенции	Должность		
	Продавец-консультант	Администратор гостиницы	Бухгалтер
Умение быстро по своей инициативе устанавливать контакт с незнакомыми людьми			
Умение слушать собеседника и принимать обратную связь			
Активность и инициативность			
Владение навыками презентации			
Умение организовать работу			
Хорошо поставленная, грамотная речь			
Стрессоустойчивость и энергичность			

Задание 7. Составьте профиль компетенций сотрудника в должности администратора (желаемый и реальный (самооценка)), используя предложенный перечень компетенций (возможно добавление компетенций на своё усмотрение):

- умение говорить уверенно и чётко, подбирать отвечающие ситуации темп и громкость речи;
- готовность взять на себя ответственность за свои поступки и принимаемые решения;
- знание особенностей работы с денежными средствами;
- знание правил торговли, умение выполнять работу точно и в соответствии с правилами;
- клиентоориентированность;
- коммуникабельность, вежливость, неконфликтность;
- навыки кассовой работы, работы с программой 1С и пр.;
- ориентация на продуктивную совместную работу с другими сотрудниками;
- умение анализировать большие объёмы информации;
- способность справляться с давлением и стрессом;

- способность убеждать и оказывать влияние на людей;
- стремление добиваться успеха, достигать амбициозных целей;
- готовность ставить интересы клиента на первое место и оказывать ему качественные услуги;
- умение быстро адаптироваться к меняющимся обстоятельствам;
- умение собирать и обрабатывать информацию.

Пример профиля компетенций (лепестковая диаграмма) с желаемым и реальным профилями:



Тесты

1. Модель компетенций – это:

- набор требований, предъявляемых к сотруднику на определенной должности с учетом стратегических целей компании;
- набор необходимых сотруднику знаний и умений;
- совокупность личностных характеристик, наличие которых обеспечивает работнику возможность эффективно работать в той или иной профессиональной деятельности;
- все варианты верны;
- нет правильного варианта ответа.

2. Что понимается под процессом набора персонала?

- прием сотрудников на работу;
- создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

- процесс отбора кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
3. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:
- компенсационная политика;
 - формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации;
 - использование международных кадров.
4. К преимуществам внутренних источников найма относят (выберите несколько вариантов ответа):
- низкие затраты на адаптацию персонала;
 - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
 - появление новых идей, использование новых технологий;
 - появление новых импульсов для развития.
5. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
- тесты на проверку общих знаний;
 - тесты на проверку профессиональных навыков;
 - психологические тесты;
 - графические тесты.
6. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, – это:
- заключение контракта;
 - отбор кандидатов;
 - найм работника;
 - привлечение кандидатов;
 - подбор кандидатов.
7. Перечислите качества и навыки, необходимые сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (выберите несколько вариантов ответа):
- профессионализм в области финансового управления организацией;
 - знание общих законов развития организации;
 - особенности технологических процессов производства;
 - компетентность в своей профессиональной области;
 - специфика обеспечения информационной безопасности отрасли.

Тема 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности и целей процесса адаптации персонала, её задач, этапов, форм и видов; представление о показателях (количественных и качественных) и оценке эффективности процесса адаптации; знание о системе и инструментах адаптации вновь принятых работников; умение разрабатывать программы адаптации, используя различные методы.

Ключевые категории и положения

Адаптация персонала – это процесс ознакомления, приспособления сотрудников организации к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха (табл. 2).

Таблица 2. Классификация видов адаптации

Критерий классификации	Вид адаптации	Краткая характеристика
По отношению субъект – объект	Активная	Работник стремится влиять на среду для того, чтобы изменить её (нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые необходимо освоить)
	Пассивная	Работник не проявляет такого воздействия
По воздействию на работника	Прогрессивная	Благоприятно воздействует на работника
	Регрессивная	Пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии (выпускники высших и средних учебных заведений, не имеющие опыта работы)

Критерий классификации	Вид адаптации	Краткая характеристика
По уровню	Вторичная	Адаптация при последующей смене работы (переход на новую должность, работу или объект)
По должности	Адаптация работника в новой должности Адаптация при последующей смене работы	
По направлениям	Производственная	Включение в новую производственную среду, принятие норм трудовой деятельности
	Непроизводственная	Взаимодействие с коллегами, адаптация к бытовым условиям организации
По видам деятельности	Профессионально-производственная	Приспособление к условиям труда, режиму труда, удовлетворенность трудом
	Общественно-политическая	Адаптация к общественной деятельности в организации, социальному статусу
	Межличностная	Привыкание к стилю общения в группе и организации в целом, традициям и нормам поведения
	Личностная	Личностный рост, самореализация, стремление к интеллектуальному, моральному совершенствованию

Цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек;
- снижение степени озабоченности и неопределённости у новых работников предприятия;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени и ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- повышение удовлетворённости работой и развитие позитивного отношения к компании в целом.

Система адаптации включает:

- психофизиологическую адаптацию;
- профессиональную;
- технологическую;
- организационную;
- социально-психологическую.

Инструменты адаптации – тренинги для вновь нанятых работников, наставничество, программа адаптации, индивидуальный план работы, беседы, информационно-справочные материалы, фильмы о компании и др.

Основные этапы процесса адаптации персонала приведены на рис. 11.

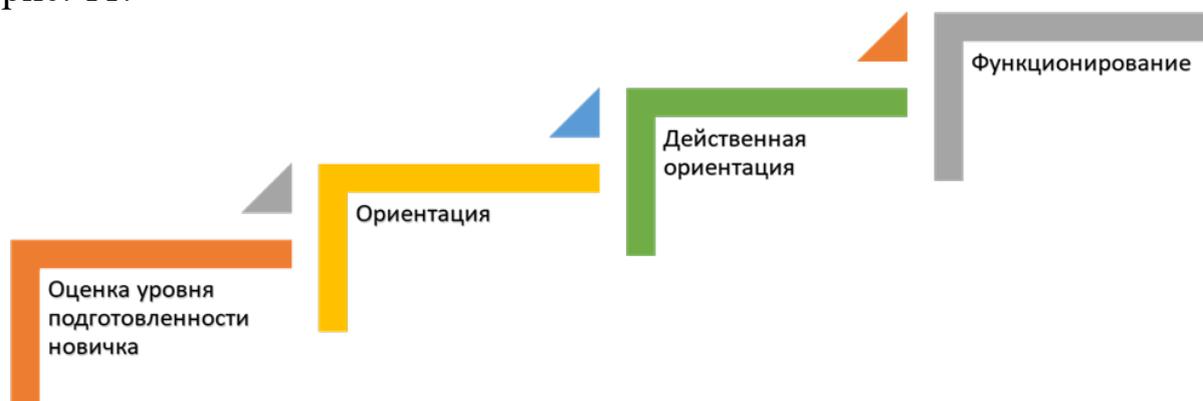


Рис. 11. Этапы адаптации

Стажировка – разновидность процесса предварительного обучения сотрудника, цель которого – освоение работником необходимых практических навыков в смежных областях деятельности по профилю предприятия.

Успешная система адаптации предполагает субъективные и объективные результаты. К **объективным результатам**, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им уделять больше времени непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить как улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и компанией в целом.

В практике управления персоналом для оценки эффективности адаптации используются следующие ключевые показатели (рис. 12):

- затраты, которые понёс работодатель на полноценную адаптацию новичка с учётом его профиля деятельности (тренинги, обучающие курсы, необходимый печатный материал и литература);
- стоимость рабочих часов сотрудников, ответственных за эффективную адаптацию (сотрудника службы управления персоналом; ответственного сотрудника в отделе; время руководителя вновь принятого работника либо специалиста, который будет его непосредственным наставником);
- затраты на подготовку наставников новых сотрудников (мероприятия по повышению их профессионального уровня, разработка и создание узкопрофильных обучающих программ, с помощью которых наставники должны качественно работать с новыми сотрудниками);
- процент сотрудников, дополнительно выполняющих кураторские и наставнические функции;
- количество рабочих мест, включённых в действующую на предприятии систему адаптации персонала;
- количество работников, принятых в штат и успешно завершивших испытательный срок;
- процент сотрудников, которые после адаптации успешно отработали на данном предприятии не менее одного года.

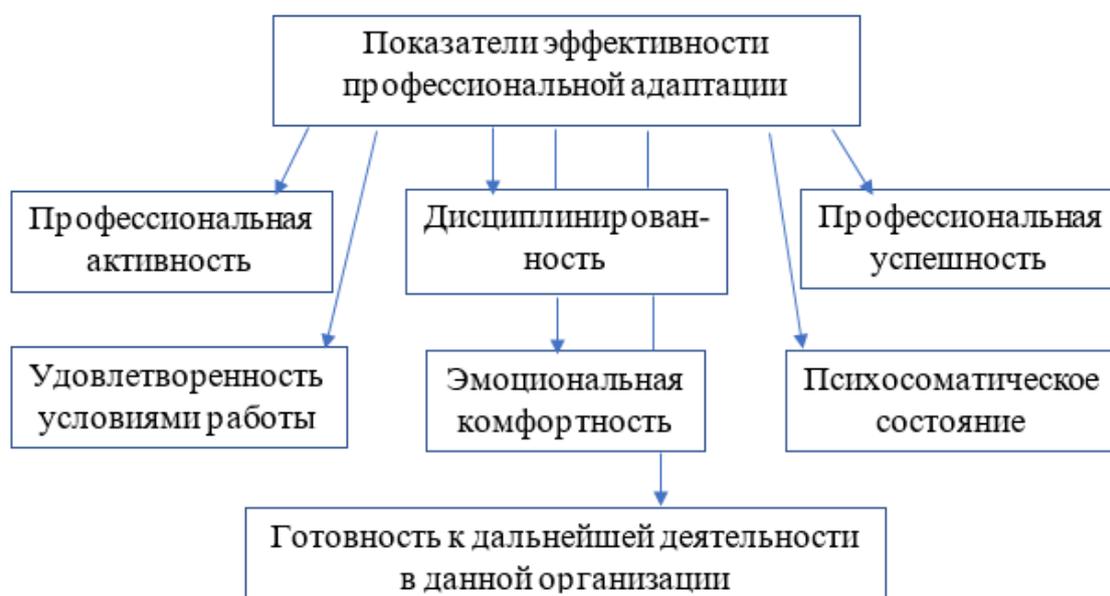


Рис. 12. Показатели эффективности профессиональной адаптации

При анализе количественных показателей эффективности адаптации надо учитывать также качественные критерии. Их немного, но они важны для субъективной и объективной оценки и формирования правильной системы адаптации персонала.

Качественные показатели эффективности адаптации новых сотрудников:

- оценка удовлетворённости процессом работы на новом месте и самим рабочим местом;
- знание и понимание миссии и ценностей компании, а также корпоративной культуры организации;
- уровень удовлетворённости атмосферой в отделе и компании, социально-психологическим климатом в конкретном коллективе данного предприятия и в своем отделе.

Показателем адаптированности нового сотрудника следует считать **индекс удовлетворённости**, который включает:

- удовлетворённость сотрудника работой;
- удовлетворённость организации сотрудником.

Факторы, влияющие на продолжительность адаптации:

- размер компании;
- профессиональная квалификация нового сотрудника;
- степень развития навыков межличностной коммуникации новичка;
- бытовые условия в компании;
- личностные качества нового сотрудника;
- наличие возможности профессионального обучения и карьерного роста в компании.

Темы для обсуждения

1. Обоснование необходимости разработки программы адаптации вновь принятых сотрудников.

2. Значение испытательного срока при адаптации вновь принятых сотрудников.

3. Наставничество как метод адаптации новых сотрудников.

4. Организация адаптации новых сотрудников за рубежом.

5. Содержание и разработка программ адаптации новых сотрудников.

6. Особенности адаптации руководителей высшего звена.

Задание для самостоятельной работы

Заполните пустые ячейки в программе адаптации нового сотрудника

Программа адаптации нового сотрудника

Период адаптации	Мероприятие	Решаемые задачи	Ответственный
Первый рабочий день	Знакомство с рабочим местом		Непосредственный руководитель
	Проведение экскурсии по организации		
		Предоставление новичку сведений о компании: ее традициях, корпоративных стандартах, дресс-коде	
Первая рабочая неделя	Инструктаж	Знакомство с должностными обязанностями, правилами и стандартами работы	
	Освоение должностных обязанностей		Наставник, непосредственный руководитель

Тесты

1. Какой из видов адаптации направлен на ознакомление с организацией деятельности компании?

- корпоративная;
- профессиональная;
- техническая;
- психофизиологическая.

2. Организационная адаптация сотрудника предполагает получение ответа на вопрос:

- какое место занимает компания на рынке?
- какой стиль общения принят в коллективе?

- когда и где выдают зарплату?
 - хватает ли работнику знаний и умений для выполнения своих обязанностей?
3. Полное и успешное овладение новой профессией – это:
- профессиональная адаптация;
 - психофизиологическая адаптация;
 - социально-психологическая адаптация.
4. К объективным показателям адаптации относятся:
- соблюдение стандартов (норм) времени и обслуживания;
 - качественное изготовление продукции, оказание услуги;
 - способность влиться в коллектив;
 - заинтересованность в работе.
5. К какому виду адаптации относится процесс привыкания работника к коллективу?
- к общей;
 - к частной;
 - к социальной;
 - к профессиональной.
6. Что такое адаптация персонала?
- совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников;
 - деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, необходимых для выполнения работы или развития потенциала работников;
 - участие в найме и отборе персонала с учётом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
 - взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы.
7. Субъективными результатами системы адаптации являются:
- снижение издержек по поиску нового персонала;
 - уменьшение числа увольнений сотрудников;
 - улучшение организационного климата в компании;
 - удовлетворённость работой и компанией в целом.

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание процесса управления развитием и деловой карьерой сотрудников предприятия; представление о сущности, этапах и видах обучения персонала; знание типов карьеры, инструментов формирования кадрового резерва предприятия и методов обучения персонала предприятия сферы услуг; умение проводить оценку эффективности обучения.

Ключевые категории и положения

Карьерный рост – это постоянно разворачивающийся процесс запланированных и направленных на достижение жизненных целей и реализацию личной занятости действий.

Деловая карьера – это продвижение сотрудника по «ступенькам» служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Управление деловой карьерой персонала позволяет определить оптимальный путь совершенствования каждого работника, сформировать его лояльность и приверженность интересам компании, содействовать раскрытию его потенциала.

Кадровый резерв – это ресурс компании, который позволяет быстро заместить вакантные должности, если те по той или иной причине внезапно освободятся.

Управление карьерой работников необходимо в случаях, когда компания:

- ориентирована на «выращивание» кадров внутри и руководство уверено, что лояльные, преданные и высококомпетентные работники получают только из тех, кто работает в организации с самого начала;
- динамично развивается и постоянно реализует новые и инновационные проекты;
- имеет сложную разветвлённую иерархическую структуру;
- увеличивается или имеет высокий уровень текучести рядового персонала и среднего менеджмента;

- руководство организации недостаточно заинтересовано в результатах своей работы, а система мотивации управляющих кадров не эффективна.

Типы карьеры:

- «ступени» (чередование вертикальных и горизонтальных перемещений);
- «трамплин» (быстрый карьерный рост, достижение высокой позиции и остановка на ней);
- «стремянка» (постепенный рост, а затем постепенное снижение);
- «перепутье» (наличие непредсказуемых точек, после которых карьера может двинуться куда угодно);
- «змея» (резкий карьерный рост до высшего уровня после горизонтальной карьеры).

По возможности дальнейшего движения выделяют перспективные и тупиковые карьеры. Тупиковые могут быть у узких специалистов, отлично знающих свой рабочий функционал, но не имеющих способностей для более высоких позиций и уровней управления.

Кадровый резерв организации представляет собой активную и подготовленную часть сотрудников, которая потенциально может заместить руководящий персонал. Это значимый аспект управления развитием сотрудников, поскольку заранее готовит организацию к кадровым неожиданностям. Основные задачи службы управления персоналом заключаются в подборе, обучении и стажировке наиболее эффективных и квалифицированных сотрудников.

Подходы к формированию систем обучения и развития персонала на корпоративном уровне.

Большинство предприятий нацелено на создание системы внутреннего обучения, когда на предприятии создаётся подразделение, отвечающее за процесс развития и повышения квалификации сотрудников через их обучение.

Второй подход заключается в привлечении для обучения персонала результативных и опытных руководителей, которые строят обучение сотрудников на выполняемых ими в действительности производственных задачах. Этот подход основывается на использовании «внутренних» интеллектуальных ресурсов и поэтому часто называется «системой обучения, основанной на внутренних ресурсах организации»

(organizational resources based – ORB), или ORB-системой. Данный подход меньше распространен в реальной практике.

Третий подход характерен для организаций, выстраивающих образовательный процесс для своего персонала на основе «корпоративных» сессий, направленных на определение стратегии и тактики развития компании. Для их проведения привлекаются внешние специалисты.

О. В. Нестерова выделяет варианты организации обучения и развития персонала, их основным отличием является степень включённости в стратегию и общую деятельность компании (рис. 13).



Рис. 13. Варианты организации обучения персонала

Обучение отдельных групп (категорий) персонала реализуется, когда компания заинтересована в снижении расходов, выделяемых на обучение, и выбирает стандартные программы обучения. Данный вид обучения не является частью системы развития персонала и не воспринимается руководством как инвестирование в персонал и формирование конкурентного преимущества.

Корпоративное обучение и развитие персонала составляет часть долгосрочной программы обучения, разработанной в соответствии со стратегией развития компании, и предполагает заинтересованность в этом процессе всех управленцев. Важным фактором считается наличие оценки результатов обучения.

Обучающаяся организация – это организация, в которой существующая культура обучения в полной мере задействует потенциал развития всех сотрудников и является для компании конкурентным преимуществом.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне рабочего места.

Плюсами обучения на рабочем месте являются его оперативность, тесная связь с практической, повседневной работой сотрудников, а также реализация учебного процесса в привычной для работников обстановке. К минусам использования такой формы обучения можно отнести необходимость тщательного отбора наставников.

Отличием обучения вне рабочего места следует назвать сознательное изменение среды и отрыв обучающихся от повседневных обязанностей и рабочего места. Чаще всего такая форма организации обучения более эффективна, однако можно отметить и некоторые ее недостатки: дополнительные финансовые затраты; отрыв работников от выполнения должностных обязанностей; возникающие сложности при применении полученных знаний и навыков в реальной деятельности. Этапы и направления работы по организации обучения персонала отражены на рис. 14.

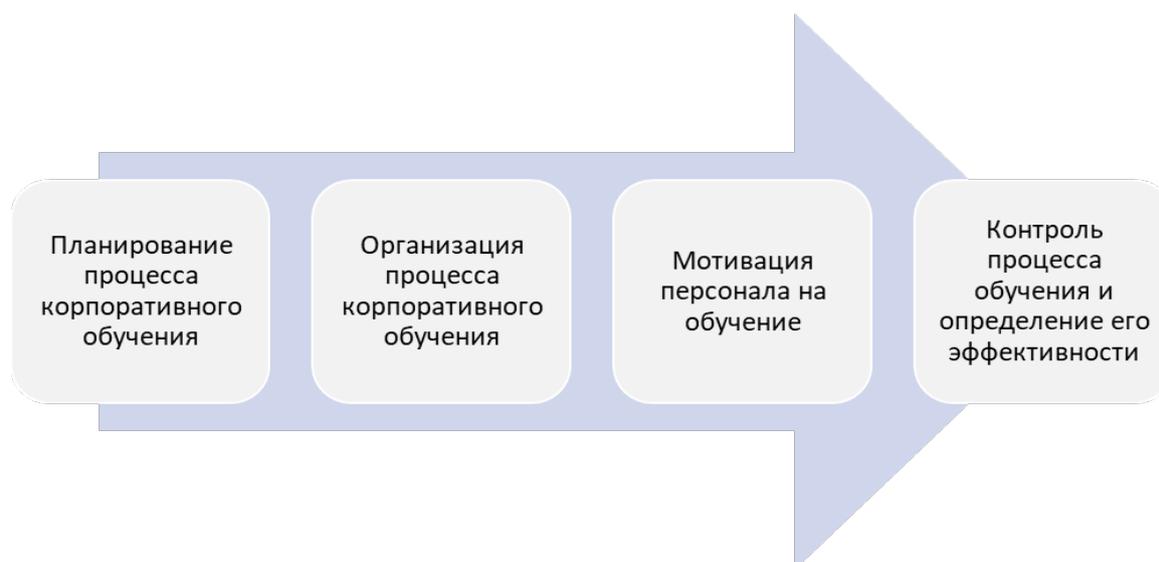


Рис. 14. Этапы и направления работы по организации обучения персонала

Управление карьерой и развитием персонала требует от руководства организации определенных материальных затрат, которые в среднесрочной перспективе компенсируются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен, обеспечив себе стабильное и успешное развитие.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала определяется как непрерывный процесс последовательного приближения фактического состояния персонала предприятия к оптимизированному, т. е. наиболее полно соответствующему его текущим и перспективным потребностям.

Методы и различные методики обучения и развития персонала можно условно разделить на директивные, интерактивные и личностные (табл. 3).

Таблица 3. Методы обучения персонала

Группа методов	Краткая характеристика	Методы
Директивные	Обучение ведётся в очной форме и строится на взаимодействии обучаемого с наставником, инструктором, преподавателем, тренером. Позволяют выйти за рамки привычного образа действий, способствуют более быстрому и качественному усвоению программы обучения	Семинары Наставничество Инструктаж Secondment / Вторичное обучение Тренинги Деловые игры Кейсы
Интерактивные	Предполагают деятельное участие персонала в обучении, при этом большая роль отводится современным техническим возможностям. Чаще всего не требуют привлечения специалистов, сотрудник может учиться в любое удобное время и в любом месте	Дистанционное обучение Онлайн-конференции Вебинары Видеоуроки
Личностные	Основаны на самообучении персонала. Наиболее важной является задача мотивации, чтобы сотрудник чётко осознавал все плюсы такого обучения	Ротация Самообразование Обсуждение полученного опыта Общение на профессиональных форумах Работа в проектных группах

Оценка эффективности процесса обучения, реализуемого в организации, проводится с использованием модели оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика, дополненная Дж. Филлипсом в части финансового измерения эффективности обучения. Данная модель состоит из пяти уровней оценки эффективности обучения и мероприятий по развитию персонала. Определяется по формуле

$$ROI = ((\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) 100 \%,$$

где ROI – возврат на инвестиции в обучение.

Н. С. Ившина, А. А. Пахомов предлагают проводить оценку эффективности обучения персонала предприятия в соответствии с поставленными целями обучения. В данном случае оценка эффективности может быть проведена по формуле $\Delta = S - Q$, где S – затраты на подбор нового сотрудника, руб.; Q – затраты на обучение, руб.

Темы для обсуждения

1. Зарубежный опыт и методы обучения персонала. Концепция обучающейся организации П. Сенге.
2. Оценка эффективности процесса обучения и развития сотрудников предприятия.
3. Концепция непрерывного образования в системе управления персоналом. Модель обучения «70:20:10».
4. Специфика управления карьерой женщин.
5. Специфика управления карьерой молодых специалистов.

Задание для самостоятельной работы

Пройдите опрос «Якоря карьеры», который выявляет предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры. Необходимо ответить на 41 вопрос по 10-балльной шкале (1 балл – совершенно неважно или совершенно не согласен, 10 баллов – исключительно важно или полностью согласен). Опросник доступен по ссылке: <https://testometrika.com/business/anchor-career-schein/>

Тесты

1. Кадровый потенциал организации – это:
 - специалисты с высокой профессиональной квалификацией;

- специалисты с большим трудовым стажем на конкретном предприятии;
- весь персонал предприятия.

2. Горизонтальное развитие внутриорганизационной карьеры предполагает:

- получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения с руководством;
- длительная работа на одном рабочем месте;
- перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение и усложнение задач.

3. Ротация кадров – это:

- целевое использование кадров по назначению;
- движение кадров по горизонтали;
- временный прием на работу;
- иерархическое движение кадров;
- ничего из перечисленного.

4. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (выберите несколько вариантов ответа):

- обучение;
- вознаграждение сотрудника;
- горизонтальное перемещение;
- досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- аттестация сотрудника;
- понижение в должности.

5. Доверительное обращение руководителя к сотруднику есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- центростремительного типа;
- вертикального типа;
- горизонтального типа.

6. Последовательное прохождение всех ступеней карьерной лестницы при работе в различных организациях отдельной отрасли:

- возможно;
- невозможно.

7. Развитие персонала – это:

- процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

- обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

8. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:

- синдром «новое-поверх-старого»;
- наличие системы оценки потребности планирования обучения;
- отсутствие системы оценки потребности планирования обучения.

9. Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:

- карьера «перепутье»;
- внутриорганизационное развитие карьеры;
- внутрипрофессиональный карьерный рост.

10. Назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост – это:

- вертикальное перемещение;
- ротация;
- внутриорганизационное развитие карьеры.

Тема 7. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание процедуры определения эффективности деятельности сотрудников предприятия; представление об основных элементах комплексной системы оценки персонала; знание направлений и методов оценки персонала предприятия сферы услуг, основных этапов проведения аттестации персонала; умение проводить оценку персонала, определять уровень эффективности деятельности персонала предприятия сферы услуг.

Ключевые категории и положения

Оценка персонала – процедура определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений по наиболее эффективному применению компетенций сотрудника в реализации целей организации.

Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами.

Аттестация (оценка) персонала – это:

- комплекс мероприятий, позволяющих определить, какими характеристиками и знаниями, необходимыми для решения производственных задач, обладает сотрудник;
- процесс определения эффективности выполнения сотрудником должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетенций;
- информация, основанная на сравнительном анализе конкретных и нормативных показателей оцениваемого персонала, об уровне профессиональной подготовки, её соответствии планируемой или занимаемой должности, о выражении деловых качеств, психологических особенностей работника или претендента, а также о результатах практической или учебной деятельности;
- в управленческом взаимодействии – форма обратной связи.

Основная задача оценки и аттестации персонала – помощь линейному руководителю в управлении персоналом: в развитии сотрудников на основе их личных потребностей и стратегических целей организации, формировании кадрового резерва.

Система оценки персонала обладает следующими преимуществами (рис. 15):

1. Определяет пробелы в компетенции каждого сотрудника и предусматривает меры по их устранению.
2. Выявляет уровень профессиональных качеств, позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и карьерного роста.

3. Обеспечивает обратную связь, которая влияет на мотивацию работников, даёт им возможность скорректировать своё поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

4. Предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, переводе на более высокую должность, увольнении.

5. Располагает задокументированными данными о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым работником своих должностных обязанностей, что значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.



Рис. 15. Элементы системы оценки персонала

Методы оценки персонала:

1. Сравнительные – подразумевают сравнение сотрудников между собой.

2. Абсолютные – основаны на сравнении сотрудников с некими эталонами, прописанными факторами.

3. Результат-ориентированные методы основаны исключительно на оценке результатов работы.

4. Самооценка. Механизм самооценки позволяет сотруднику воспринимать результаты оценки конструктивно, что существенно повышает качество его работы.

5. Профессиональное тестирование – предназначено для оценки объема профессионально важных знаний, имеющихся у работника.

6. Психологическое тестирование.

7. Оценочное собеседование.
8. Комплексные методы оценки.

На практике наилучший результат приносит интеграция различных методов оценки. Комплексная оценка представляет собой многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных качеств, способностей, поведения и результатов деятельности работника (рис. 16).

Комплексная система оценки персонала включает следующие элементы:

1. Оценку личных качеств (критерии и объекты);
2. Оценку труда (сложность труда, затраты труда по времени, содержание работы);
3. Оценку результатов труда (непосредственных и косвенных).



Рис. 16. Связь направлений и методов оценки персонала

KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности – это соотношение двух или более показателей, которые помогают оценить достижение стратегических и тактических целей компании или направления в её деятельности.

KPI – это:

1. Количественно измеримый показатель эффективности конкретной деятельности и фактически полученных результатов.
2. Инструмент для построения системы мотивации персонала.

Методы оценки эффективности управления персоналом:

1. Экспертная оценка. Анкетирование руководителей подразделений по различным аспектам деятельности и взаимоотношений сотрудников. Метод малозатратен, но субъективен, это связано с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга. Показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод подсчёта отдачи инвестиций («Return Of Investment»)

$$ROI = ((\text{Доход от вложений в персонал} - \text{ЗРС}) / \text{ЗРС}) 100 \%,$$

где ROI – возврат на инвестиции в персонал;

ЗРС – затраты на рабочую силу.

Метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать затраты зачастую удаётся весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, так как не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Следовательно, и суммарный ROI будет приблизительный. Поэтому расчёт его для оценки результативности управления персоналом лучше применять в комплексе с другими показателями деятельности.

4. Методика Д. Филлипса, включающая следующие показатели:

1) уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы и пр.). Показатель отсутствия на рабочем месте:

$$ПО = ЧП + КСУ,$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

ЧП – число прогулов;

КСУ – количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

2) показатель удовлетворённости (качественный показатель) – число работников, удовлетворённых своей работой, выраженное в процентах;

3) методика Д. Ульриха, включающая следующие показатели:

- производительность на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

- скорость бизнес-процессов;

- расходы на проведение специальных программ и инициатив и их результаты;
 - скорость бизнес-процессов до нововведений и после;
 - навыки работника, лояльность к руководству, моральный климат в коллективе;
- 4) методы социометрии, характеризующие единство и согласие в организации.

Темы для обсуждения

1. Подходы к оценке вовлечённости персонала.
2. Нетрадиционные методы оценки персонала.
3. Методы определения эффективности затрат на персонал.
4. Сложности внедрения KPI.
5. Планирование затрат на персонал.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Для оценки каких процессов управления персоналом могут быть использованы следующие методы (поставьте + или другой знак в нужной ячейке)

Процесс управления	Тестирование проф. знаний и умений	Оценка показателей эффективности	Метод «360 градусов»	Аттестация
Подбор персонала				
Окончание испытательного срока				
Оценка текущей деятельности				
Формирование кадрового резерва				
Принятие решения об увольнении				

Задание 2. Предложите три показателя эффективности деятельности (KPI) для одной из должностей:

- руководитель HR-службы гостиницы;
- администратор гостиницы;

- турагент;
- продавец-кассир;
- свой вариант.

Сформулируйте измеримые плановые значения эффективности деятельности сотрудников выбранной должности по этим показателям.

Тесты

1. Выберите из списка категории лиц, которые оценивают работника при использовании метода оценки персонала «360 градусов»:

- руководители;
- коллеги;
- подчиненные;
- клиенты;
- независимые эксперты;
- все вышеперечисленное.

2. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом – это системный процесс, направленный:

- на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

3. Какой метод оценки персонала состоит в сравнении оцениваемых работников между собой?

- ранжирование;
- тестирование;
- экзамен;
- наблюдение.

4. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, носит название:

- аттестация;
- интервьюирование;
- экзамен.

5. Аттестация персонала – это:

- анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- установление функциональной роли работника.

6. Какой из нижеперечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- знания;
- качество выполнения работы;
- способности к руководству;
- возраст работника;
- способность к развитию.

7. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчёт или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- анкетный опрос;
- интервью;
- шкалирование;
- самооценка.

8. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос-ответ» называется:

- критический инцидент;
- интервью;
- ранжирование;
- шкалирование.

9. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе её разрешения, называется:

- критический инцидент;
- интервью;
- упорядочение рангов;
- парные сравнения.

Тема 8. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание целей и задач процесса мотивации и стимулирования персонала; представление о формах, системах, видах оплаты труда и наиболее эффективных материальных и нематериальных методах управления мотивацией персонала в современных российских условиях; знание основных теорий мотивации: первоначальных, процессуальных, содержательных; умение проводить анализ действующей системы мотивации и стимулирования и оценку удовлетворённости работников предприятия сферы услуг.

Ключевые категории и положения

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации (М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури).

Цель мотивации в системе управления персоналом – создание у всех категорий сотрудников организации постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т. е. незапланированных работодателем трудовых результатов.

Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других возникающих параллельно с ним мотивов.

Потребность – это состояние нужды в чём-либо. Она активизирует организм, направляет его на поиск того, что в данный момент необходимо организму.

Стимул – это нечто внешнее по отношению к человеку, способное «раздражать» его органы чувств. Стимул – это такое воздействие одного человека на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека с помощью потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий его к определенным действиям.

Выделяют **три типа кадровой политики в управлении мотивацией персонала** на стратегическом уровне:

1. Преобладание системы стимулирующих воздействий на сотрудников организации. При реализации данного типа кадровой политики руководство делает упор на использование различных стимулов (чаще всего материальных) для повышения заинтересованности персонала компании в производительном труде. Ф. Тейлор для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда считал необходимым обеспечить чёткую связь между результатами труда и заработной платой.

2. Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. Ведущий акцент этого типа кадровой политики связан с мощной идеологической деятельностью руководства внутри компании, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т. п.

3. Сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом. Этот подход сочетает в себе первые два подхода и является наиболее оптимальным, нивелирующим крайности. Чаще всего такая политика реализуется в компаниях, где уже сформирована ценностная корпоративная культура и разработан справедливый механизм распределения материальных благ. Именно корпоративная культура и ценностные ориентации выступают наиболее важными механизмами управления персоналом, в отличие от материального вознаграждения и прочих стимулирующих средств.

Над разработкой теорий повышения мотивации в разное время трудились Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Э. Шейн и многие другие исследователи. Общность их теорий – в первостепенном значении потребностей конкретного человека и особенностей его личности.

Современный подход к мотивации и стимулированию персонала формировался под влиянием трех основных групп мотивационных теорий:

- первоначальные – в их основе лежит специфическая «модель» работника-человека (теория «ХУ» Дугласа МакГрегора и теория «Z» Уильяма Оучи);
- содержательные – анализирующие структуру потребностей и мотивов личности и их проявления (теория иерархий потребностей А. Маслоу, теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера,

двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда);

- процессуальные – изучающие влияние на мотивацию внешних факторов (теория ожиданий Виктора Врума; теория справедливости Дж. Стеси Адамса; теория постановки целей Эдвина Локка; теория Л. Портера – Э. Лоулера; теория оперантного научения Берреса Фредерика Скиннера).

Альтернативой западным теориям мотивации стала *теория профессора В. И. Герчикова*, разработанная в контексте трудового поведения сотрудников с разными типами трудовой мотивации. Исследуя особенности связи мотивационной направленности и трудового поведения, он разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы).

Заслуживает внимания и *мотивационный подход А. И. Пригожина*, который считает, что в организации должно действовать правило: «все друг другу клиенты». Каждое подразделение должно найти себе клиентов и работать на них, «продавая» им те «продукты», которые они запрашивают. Служебная функция в таком случае и есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.

Система стимулирования труда персонала необходима для усиления мотивов, позволяющих добиться высокой производительности. Её основными элементами являются материальные и нематериальные стимулы, на основании которых разрабатывается вся система. В основе *системы материального стимулирования персонала* предприятия заложена непосредственная оплата труда (рис. 17).

Бестарифная система оплаты труда представляет собой систему, при которой заработная плата работников имеет прямую зависимость от результатов их труда (рис. 18). Основным принципом применения заключается в том, что работодатель выделяет определённую сумму в счёт общего фонда заработной платы. Каждый из сотрудников получает в нём свою долю.

$$ЗП = \text{ФОТ} / \text{СКС} \times \text{КС} , \quad (1)$$

где ЗП – заработная плата конкретного работника;

ФОТ – фонд оплаты труда;

КС – доля определённого сотрудника;

СКС – сумма долей всех работников.



Рис. 17. Виды оплаты труда

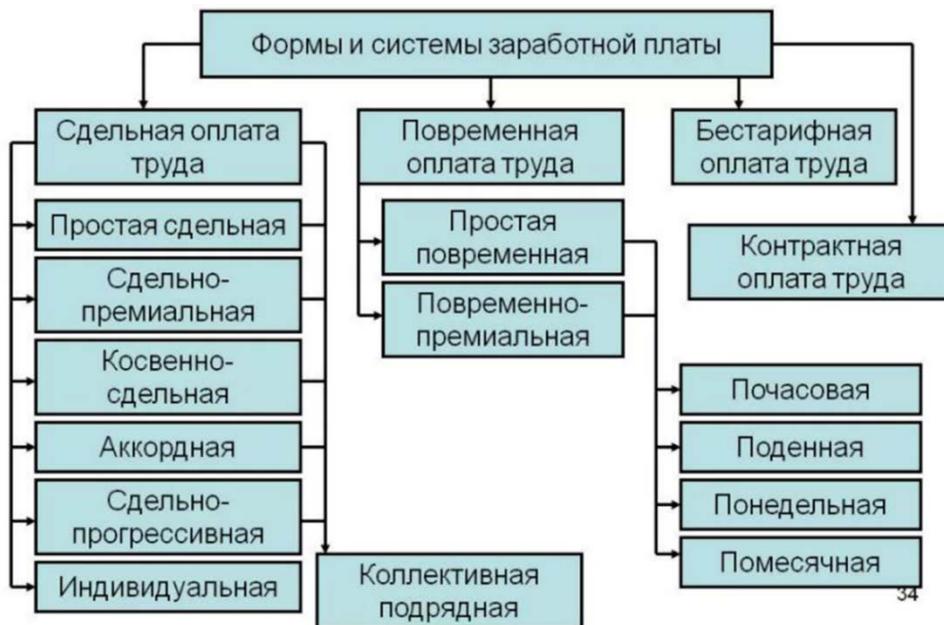


Рис. 18. Формы и системы оплаты труда

Система премирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет начислять премию по объективно оцениваемым результатам (рис. 19). Руководитель чётко оценивает вклад каждого сотрудника и соответственно тот, кто работает, тот получает

материальное вознаграждение. Показатели деятельности подразделений и их сотрудников «увязаны» с контролируруемыми ориентирами деятельности всей компании (которые, как правило, задаются собственниками).



Рис. 19. Внедрение системы премирования на основе KPI

Нематериальная система стимулирования направлена на получение признания в коллективе, повышение степени лояльности сотрудников к компании, закрепление общественного положения, получение благодарности со стороны руководства. Несмотря на то что труд оценивается в неденежном эквиваленте, большинство сотрудников прилагают максимальные усилия для получения такого вида поощрения. Применение нематериального стимулирования не означает, что организации не придётся тратить средства на повышение мотивации персонала. Сотрудники в качестве вознаграждения получают не деньги, а другие блага: различные бесплатные услуги, культурно-массовые мероприятия, награды, подарки, благодарность и т. д.

Стимул может быть как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения).

В современной бизнес-среде руководители стремятся к применению таких методов стимулирования, которые позволили бы добиться от работников высочайшей производительности труда. По результатам

опросов и исследований, наиболее эффективными методами управления мотивацией и стимулирования персонала в современных российских условиях являются следующие:

- стимулирование сотрудников за счёт предоставления индивидуального пакета медицинских страховых гарантий (заключение прямых договоров с поликлиниками и стоматологиями для комплексного обслуживания работников);
- обеспечение финансовой защиты путём ввода пенсионных накопительных систем, оплаты больничных листов (ряд компаний позволяет персоналу брать от 2 до 7 дней отгулов без справки от врача), страхования жизни, здоровья и т. д.;
- предоставление личных дней (дополнительных выходных дней по просьбе сотрудника);
- помощь в получении основного и дополнительного образования (по достижении определённого стажа сотрудники многих компаний могут рассчитывать на финансовую помощь при поступлении в вузы, прохождении курсов повышения квалификации и др.);
- программы содействия работникам и их семьям (гибкий график работы и возможность удалённой работы, скидки на товары в магазинах-партнёрах, предоставление отпусков в случае болезни близких).

Опыт многих компаний показывает, что создание «гуманной» рабочей среды, в которой сотрудник может сам подбирать необходимый ему баланс между работой и личной жизнью, также является значимым фактором мотивации. Современные работники высоко ценят гибкие подходы в мотивации, такие как дистанционная работа, гибкий график и совмещение обязанностей, потому что они дают возможность эффективнее справляться с рабочими и семейными обязанностями. Такие гибкие подходы выгодны и работодателям, так как сотрудники, контролирующие свой рабочий график, с меньшей вероятностью «сгорают» на работе и проявляют большую преданность организации.

Наиболее распространёнными методами изучения трудовых мотивов является исследование удовлетворённости работников своим трудом. В методиках изучения удовлетворённости, как правило, используются вопросы трёх типов: вопросы для выявления степени удовлетворённости трудом работника; вопросы о выявлении мнений по поводу удовлетворённости и неудовлетворённости трудом; вопросы о возможных последующих действиях.

Темы для обсуждения

1. Роботизация и цифровизация в управлении персоналом.
2. Теория поколений в системе управления персоналом.
3. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
4. Демотивация персонала: понятие, причины и способы преодоления.
5. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям.

Примерные задачи и методические указания по их решению

1. Аудиторская фирма состоит из директора, бухгалтера, двух менеджеров и секретаря. В зависимости от значимости работы и степени ответственности работникам присвоены коэффициенты трудового участия (таблица). За прошедший месяц фонд оплаты труда составил 180 000 руб. По результатам работы за месяц работникам были установлены поправки к коэффициентам (таблица). Определите размер заработной платы сотрудников за прошедший месяц.

№ п/п	Сотрудники	Коэффициент трудового участия	Корректировка коэффициента по результатам фактической работы	Размер заработной платы, руб.
1	Директор	4,5	+ 0,5	60 000
2	Бухгалтер	3,5	- 0,2	39 600
3	Менеджер 1	3,0	+ 0,5	42 000
4	Менеджер 2	2,5	- 0,5	24 000
5	Секретарь	1,5	- 0,3	14 400
	Сумма	15		

Решение. Для расчета размера заработной платы (руб.) сотрудников за прошедший месяц необходимо воспользоваться формулой (1):

$$ЗП_{\text{директор}} = 180\,000 / 15 \cdot 5 = 60\,000$$

$$ЗП_{\text{бухгалтер}} = 180\,000 / 15 \cdot 3,3 = 39\,600$$

$$ЗП_{\text{менеджер 1}} = 180\,000 / 15 \cdot 3,5 = 42\,000$$

$$ЗП_{\text{менеджер 2}} = 180\,000 / 15 \cdot 2 = 24\,000$$

$$ЗП_{\text{секретарь}} = 180\,000 / 15 \cdot 1,2 = 14\,400.$$

2. Продавец выполнил в прошедшем месяце план продаж на 107 %. Его оклад составляет 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 15 % от оклада за выполнение плана продаж и 1 % от оклада за

каждый процент перевыполнения плана. Определите размер заработной платы продавца за прошедший месяц.

Решение. Для расчёта размера заработной платы продавца за прошедший месяц необходимо сложить оклад, размер премии за выполнение плана продаж и размер премии за перевыполнение плана продаж (учитывается процент, на который план продаж перевыполнен).

$$18\,000 + 20\% \cdot 18\,000 + 2\% \cdot 5 \cdot 18\,000 = 23\,400 \text{ руб.}$$

Заработная плата продавца за прошедший месяц 23 400 руб.

3. В гостиничном предприятии действует положение о начислении премии горничным по системе КРІ, представленной в таблице.

КРІ	Расчет показателя	Плановые показатели (условия начисления премий)	Удельный вес в переменной части, %
КРІ 1 – Время уборки одного номера	Время уборки, мин	1. 20 минут и меньше – премия 100 % 2. 21 – 25 мин – премия 60 % 3. Больше 26 мин – премия 0 %	40
КРІ 2 – Отсутствие замечаний по итогам уборки от старшей горничной	Количество замечаний	1. 0 замечаний от старшей горничной – премия 100 % 2. 1 – 2 замечания – премия 30 % 3. больше 3 – премия 0 %	30
КРІ 3 – Отсутствие жалоб со стороны гостей по текущей уборке	Количество жалоб	1. 0 замечаний – премия 100 % 2. 1 – 2 жалобы – премия 10 % 3. больше 3 жалоб – премия не выплачивается	30

Оклад горничных составляет 15 000 руб. Размер максимальной премии составляет 50 % от оклада. Определите заработную плату горничной отеля в месяц (до вычета налогов) с учётом фактических показателей: КРІ 1 – 23 мин, КРІ 2 – 1 замечание, КРІ 3 – 0 жалоб.

Решение.

1. Рассчитаем размер максимальной премии

$$15\,000 \cdot 50\% = 7\,500 \text{ руб.}$$

2. Рассчитаем максимальный размер премии по каждому КРІ в соответствии с удельным весом, представленным в таблице, руб.

макс. премия за выполнение КРІ 1 = 7 500 · 40 % = 3 000,

макс. премия за выполнение КРІ 2 = 7 500 · 30 % = 2 250,

макс. премия за выполнение КРІ 3 = 7 500 · 30 % = 2 250.

3. Рассчитаем фактический размер премии по каждому КРІ с учётом выполнения показателей, руб.

факт. премия за выполнение КРІ 1 = 3 000 · 60 % = 1 800,

факт. премия за выполнение КРІ 2 = 2 250 · 30 % = 675,

факт. премия за выполнение КРІ 3 = 2 250 · 100 % = 2 250.

4. Рассчитаем заработную плату горничной отеля в месяц (до вычета налогов) с учётом выполнения всех КРІ:

$$15\,000 + 1\,800 + 675 + 2\,250 = 19\,725 \text{ руб.}$$

Зарплата горничной отеля в месяц (до вычета налогов) составит 19 725 руб.

Задачи

1. Часовая тарифная ставка составляет 250 руб. Фактически отработано 40 ч. Рассчитайте зарплату работника и определите форму оплаты труда.

2. Месячная тарифная ставка работника составляет 13 500 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определите полный заработок работника, если известно, что он отработал полный месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

3. В штате ООО «Алекс» числится 5 человек: генеральный директор, его заместитель, менеджер, помощник менеджера и рабочий. Фонд оплаты труда в текущем месяце составляет 450 тыс. руб.

Коэффициенты трудового участия распределены между сотрудниками следующим образом:

генеральный директор – 1,8;

заместитель – 1,5;

менеджер – 1,4;

помощник менеджера – 1,2;

рабочий – 1.

Рассчитайте размер заработной платы в текущем месяце для каждого работника (до вычета налогов).

4. Отель при распределении премии использует КРІ. В таблице представлены показатели и условия получения премии по ним одного из сотрудников. Базовая ставка – 20 000 руб. Размер максимальной премии составляет 50 % от базовой ставки.

Определите заработную плату сотрудника отеля в месяц с учетом фактических показателей.

КРІ	Критерии оценки (условия получения премии)	Удельный вес в премии, %	По факту, %
КРІ 1	90 % и более выполнения задания – премия 100 % 89 % – 60 % – премия 80 % Менее 60 % – премия не выплачивается	50	95
КРІ 2	80 % и более выполнения задания – премия 100 % 79 % – 60 % – премия 80 % 59 % – 50 % – премия 50 % Менее 50 % – премия не выплачивается	35	45
КРІ 3	90 % и более выполнения задания – премия 100 % 89 % – 70 % – премия 80 % 69 % – 50 % – премия 50 % Менее 50 % – премия не выплачивается	15	65

5. Администратор гостиницы выполнил в прошедшем месяце план продаж услуг сауны на 107 %. Его оклад составляет 18 000 руб. Работнику установлена премия в размере 25 % от оклада за выполнение плана продаж и 1 % от оклада за каждый процент перевыполнения плана. Определите форму оплаты труда и рассчитайте размер заработной платы администратора за прошедший месяц (до вычета налогов).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Предложите варианты решения кейса.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2011 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза поощряли за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения

Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подалеже от его рабочего места, дав понять, что у него пропадают инструменты и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. При выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %. Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

1. Выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их вероятность по 5-балльной шкале:

- низкая мотивация;
- проблемы со здоровьем;
- семейные проблемы;
- отсутствие перспектив роста.

2. Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу.

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
Перевести на другую работу			
Уволить Ю. Малевина			
Узнать мнение коллег о причинах ухудшения работы Ю. Малевина			
Повысить Малевина, так как в данной должности он работает уже 6 лет			
Сообщить Ю. Малевину о своей озабоченности сложившейся ситуацией			
Оставить все как есть еще на полгода			

Задание 2. Предложите варианты решения кейса.

Вам необходимо продумать и дать рекомендации по повышению заработной платы 8 менеджерам, которых вы оцениваете. Они отра-

ботали первый год в компании и сейчас решается вопрос о ежегодном повышении зарплаты. Имейте в виду, что вам необходимо сдерживать рост заработной платы. Тем не менее нет формальных ограничений по поводу размера повышения. Установите размер повышения для каждого менеджера в процентном соотношении рядом с его именем.

_____ % Макс

Не является, по вашему мнению, хорошим работником. Вы поделились своим мнением с другими, и они также не думают, что он достаточно эффективен. Тем не менее вы случайно узнали, что он руководит одной из наиболее несговорчивых рабочих групп. У его подчинённых низкая квалификация и работа тяжелая и грязная. Если вы потеряете его, то, честно говоря, вы совсем не уверены, что найдете кого-либо на его место.

_____ % Виктор

Одинок, ведёт жизнь беззаботного холостяка. В целом вы чувствуете, что он выполняет работу не в полную меру и некоторые его ошибки хорошо известны его сотрудникам.

_____ % Сергей

По вашему собственному мнению, он не достигает требуемых целей. Когда вы поделились с другими, чтобы выяснить, что они чувствуют по отношению к нему, вы с удивлением обнаружили, что его работа оценивается очень высоко. Вы также знаете, что он очень нуждается в повышении. Он недавно женился и жена требует, чтобы они купили дом и создали крепкую семью.

_____ % Даниил

Вы случайно узнаете из своих личных взаимоотношений, что он очень нуждается в деньгах из-за личных проблем. Вы считаете, что он один из лучших ваших подчиненных. По некоторым причинам ваш энтузиазм по отношению к нему не разделяют другие ваши подчиненные, которые часто делились шутливыми замечаниями по поводу его работы.

_____ % Евгений

Был очень успешен в делах, за которые брался. Вы особенно удивлены тем, что он выполнял тяжелую работу. Ему необходимы деньги больше, чем многим его коллегам, и вы также уверены в том, что и они уважают его за хорошую работу.

_____ % Иван

Выяснилось, что он – очень приятный сюрприз для вас. Он сделал великолепную работу и считается среди других одним из лучших. Это удивляет вас, так как он очень фривольный человек и, кажется, что его совсем не волнуют ни деньги, ни повышение.

_____ % Никита

Вы знаете Никиту лично и знаете, что он постоянно проматывает деньги. У него очень легкая работа и, по вашему мнению, он не выполняет ее достаточно хорошо. Но вы очень удивились, когда обнаружили, что другие новые менеджеры считают его лучшим в этой группе.

Тесты

1. При какой форме оплаты труда работник получает фиксированный размер вознаграждения за фактически отработанное время?

- обычная повременная;
- обычная сдельная;
- повременная премиальная.

2. Заработок Ивана Н. состоит из двух частей: первая часть – это объем произведенной продукции, вторая часть – премия, которая составляет 15 % от первой части. Как называется такая форма оплаты труда?

- повременная;
- обычная сдельная;
- сдельно-премиальная.

3. Горничная в мини-отеле в низкий сезон получает оплату за каждый убранный номер. Как называется такая форма оплаты труда?

- повременная;
- обычная сдельная;
- сдельно-премиальная.

4. Продавец выполнил в прошедшем месяце план продаж на 107 %. Его оклад составляет 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 15 % от оклада за выполнение плана продаж и 1 % от оклада за каждый процент перевыполнения плана. Определите размер заработной платы продавца за прошедший месяц.

5. Стимулирование – это...

- создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
- совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;

- внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;
 - стремление оказать влияние на других.
6. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?
- потребность в принадлежности;
 - потребность в самовыражении;
 - потребность во власти;
 - потребность в безопасности.
7. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это:
- действие;
 - координация;
 - мотивация.
8. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы – это:
- мотивация по статусу;
 - внешняя мотивация;
 - мотивация по результату;
 - внутренняя мотивация.
9. Что, согласно теории Ф. Герцберга, является мотивирующим фактором (выберите несколько вариантов ответа):
- вознаграждение;
 - содержание работы;
 - условия рабочего места;
 - стиль руководства;
 - возможность продвижения по карьере;
 - все перечисленное.
10. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
- теории ожиданий Врума;
 - теории Портера Лоуллера;
 - теории приобретенных потребностей Макклелланда;
 - теории справедливости Адамса.

Тема 9. АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание целей и задач анализа кадрового состава и движения рабочей силы предприятия сферы услуг; представление о текучести персонала в современных условиях, нормативах текучести по различным сферам деятельности; знание коэффициентов движения рабочей силы и способов снижения уровня текучести персонала предприятия; умение проводить анализ кадрового состава и данных о движении трудовых ресурсов предприятия.

Ключевые категории и положения

Анализ кадрового состава предприятия сферы услуг проводится по следующим направлениям:

- анализ численности работников по категориям: руководители, специалисты, рабочие, обслуживающий персонал;
- анализ численности работников по уровню образования;
- анализ возрастной структуры работников предприятия;
- распределение персонала по общему стажу работы и по стажу работы на конкретном предприятии;
- распределение сотрудников по полу и возрасту, уровню квалификации.

Данные о движении рабочей силы предприятия включают в себя:

- численность персонала на начало года;
- количество принятых и выбывших сотрудников с указанием причин выбытия;
- среднесписочная численность персонала предприятия;
- коэффициенты текучести, постоянства кадров, оборота по приёму и выбытию персонала.

Текучесть кадров – это показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнения сотрудников.

Текучесть кадров – это не только негативные последствия для компании. Свежие кадры обновляют предприятие, приносят с собой

новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные, что позволяет оптимизировать персонал предприятия. Полное отсутствие текучести говорит о застое и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

Расчёт коэффициента текучести персонала производится по формуле

$$K_{\text{ТК}} = ((Y_{\text{сж}} + Y_{\text{н}}) / \text{СрЧ}) 100 \% , \quad (2)$$

где $K_{\text{ТК}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Y_{\text{сж}}$ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

$Y_{\text{н}}$ – число работников, уволенных за нарушения (за прогулы, нарушение дисциплины, хищения и пр.);

СрЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчёта.

Расчёт среднесписочной численности персонала выполняется по формуле

$$\text{СрЧ}_{\text{год}} = (\text{СрЧ}_1 + \text{СрЧ}_2 + \dots + \text{СрЧ}_{12}) / 12 , \quad (3)$$

где $\text{СрЧ}_{\text{год}}$ – среднесписочная численность за год;

$\text{СрЧ}_{1, 2 \text{ и т. д.}}$ – среднесписочная численность за соответствующие месяцы года (январь, февраль, ..., декабрь).

Коэффициент постоянства персонала рассчитывается по формуле

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{СрЧ} , \quad (4)$$

где $K_{\text{п}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – число сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчётном периоде; разность между работниками списочного состава на начало периода и работниками, выбывшими за этот период;

СрЧ – среднесписочная численность сотрудников.

Коэффициент оборота по приёму персонала вычисляются по выражению:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{СрЧ} , \quad (5)$$

где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по приёму кадров;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – число вновь принятых сотрудников в отчётном периоде;

СрЧ – среднесписочная численность сотрудников.

Расчёт коэффициента оборота по выбытию персонала производится по формуле

$$K_b = Ч_b / СрЧ, \quad (6)$$

где K_b – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_b$ – число выбывших (уволенных) сотрудников в отчётном периоде;

$СрЧ$ – среднесписочная численность сотрудников.

Коэффициент потенциальной текучести персонала рассчитывается по выражению:

$$K_{пт} = (n / N) 100 (\%), \quad (7)$$

где $K_{пт}$ – коэффициент потенциальной текучести;

n – число людей, допускающих, что в течение года они могут уволиться;

N – общее число опрошенных.

Низкий уровень текучести персонала может свидетельствовать о застое в организации. В умеренном виде текучесть нормальна: молодые работники сменяют вышедших на пенсию, обновление коллектива улучшает работу организации, стимулирует появление и внедрение новых идей. Увеличение числа сотрудников, имеющих опыт работы менее 1 года, с одной стороны, свидетельствует о плавном обновлении кадрового состава, однако, с другой – может говорить о недостаточной профессиональной компетентности работников. Может случиться, что новые сотрудники, вливающиеся в компанию на замену старым кадрам, будут недостаточно эффективны.

В идеале **норма текучести персонала** – от 3 до 5 % (табл. 4). Если показатели повышаются до 10 %, необходимо выяснять причины ухода сотрудников. Если большинство уволившихся сотрудников относится к пенсионерам и молодым специалистам, то причин увольнения может быть много и повлиять на них сложно. Снижение числа работников, проработавших на предприятии более 6 лет, может говорить о недостаточной эффективности системы управления персоналом, системы мотивации, а также отсутствии возможности карьерного роста. На коэффициент текучести кадров напрямую влияет уровень позиции работника. Чем ниже должность, тем быстрее с неё уходят, на высоких позициях текучесть гораздо ниже.

Таблица 4. Примеры нормативов текучести по различным сферам деятельности

Сфера деятельности	Уровень текучести персонала, %
Ресторанный бизнес	До 30
Гостиничный бизнес	До 30 среди обслуживающего персонала До 5 среди администраторов, менеджеров
Оптовая торговля	9 – 12
Производственные предприятия	10 – 15
Розничная торговля	До 30

Для снижения уровня текучести кадров компания может предпринять следующие действия:

1. Рассчитать коэффициент текучести персонала для различных категорий сотрудников: по подразделениям, возрастным группам, занимаемым должностям, стажу работы в компании. Это необходимо для того, чтобы выяснить, является ли текучесть персонала среди этих групп одинаковой. Также следует выделить активную и пассивную текучесть. В первом случае сотрудник увольняется из-за недовольства заработной платой, условиями труда, отсутствием возможности карьерного роста и другими внутренними факторами. Во втором случае его заставляет уволиться руководитель, который недоволен результатами его труда или испытывает к нему личную неприязнь.

2. Проанализировать процедуру отбора персонала. Стремление как можно быстрее закрыть вакантную позицию приводит к приёму на работу соискателя, более-менее соответствующего определённым критериям. В процессе адаптации работник сталкивается с трудностями или понимает, что условия явно не те, что были оговорены при трудоустройстве. Кроме того, некорректно сформулированные требования к компетенциям соискателя или неверные сведения, указанные в заявке на подбор, также могут привести к ошибкам в найме и впоследствии к увольнению сотрудников.

3. Включение непосредственного руководителя принимаемого на вакантную должность работника в процесс отбора и адаптации, что позволяет повысить степень ответственность за эффективность работы вновь принятого сотрудника.

4. Проанализировать систему оплаты труда, мотивации и стимулирования работников.

5. Сформировать либо усовершенствовать процесс адаптации, ввода в должность, обучения вновь принятых работников.

6. Демонстрировать работникам возможности для карьерного продвижения и развития на любой должности.

7. Обеспечить санитарно-гигиенические, эргономичные и безопасные условия труда для всех категорий работников.

8. Проанализировать степень удовлетворённости сотрудников своей работой и взаимоотношениями в коллективе, выяснив основные проблемы, решение которых может снизить текучесть персонала организации.

Темы для обсуждения

1. Риски персонала в условиях формирования цифровой экономики.
2. Моббинг в трудовом коллективе: причины, диагностика и способы противодействия.
3. Эйджизм в современных организациях.
4. Профессиональное выгорание и способы его профилактики.
5. Способы оптимизации затрат на персонал.

Примеры задач и методические указания по расчёту коэффициентов движения рабочей силы

1. В компании «Деметра» на 1 января 2020 г. работало 13 сотрудников: администратор, уборщица и 11 мастеров. В феврале двое мастеров уволилось, на их место взяли двух новых. В апреле пришёл ещё один мастер. В мае было принято решение принять на работу младшего администратора, а в июне в связи с расширением деятельности наняли ещё одну уборщицу. В сентябре один мастер попросил расчёт, так как переезжал в другой город. Рассчитайте годовой коэффициент текучести кадров данного салона.

Решение

Для расчёта коэффициента текучести персонала необходимо рассчитать среднесписочную численность сотрудников, используя формулу (3).

$$(10 + 11 + 11 + 12 + 13 + 14 + 14 + 14 + 13 + 13 + 13 + 13) / 12 = 12.$$

Затем подсчитать количество уволившихся за год сотрудников. Причина увольнения, связанная с переездом в другой город, не учитывается при расчёте коэффициента текучести персонала. Используя формулу 2, рассчитать коэффициент текучести кадров

$$(3 / 12) \cdot 100 \% = 25 \%$$

Годовой коэффициент текучести кадров составляет 25 %.

2. На основании представленных данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации (оборот по приёму персонала, оборот по выбытию, текучесть кадров, постоянство кадров). Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации на данном предприятии.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Численность персонала на начало года	100	156	202
Количество принятых сотрудников	50	80	136
Количество выбывших, из них:	15	39	83
– по собственному желанию	10	34	67
– за нарушения и прогулы	3	5	11
– выход на пенсию	2	–	–
– сокращение штата	–	–	5
Среднесписочная численность персонала	128	175	229
Коэффициент текучести кадров, %	10,15	22,28	34,06
Коэффициент постоянства кадров	0,66	0,66	0,52
Коэффициент оборота по приёму	0,39	0,45	0,59
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,22	0,36

Решение

Для расчёта используйте формулы (2), (4), (5), (6).

$$K_{\text{тк}} 2018 = (13 / 128) 100 \% = 10,15 \%;$$

$$K_{\text{п}} 2018 = (100 - 15) / 128 = 0,66;$$

$$K_{\text{пр}} 2018 = 50 / 128 = 0,39;$$

$$K_{\text{в}} 2018 = 15 / 128 = 0,11.$$

Аналогично рассчитываются показатели по данным 2019 и 2020 гг.

$$K_{\text{ТК}} 2019 = (39 / 175) 100 \% = 22,28 \%;$$

$$K_{\text{П}} 2019 = (156 - 39) / 175 = 0,66;$$

$$K_{\text{Пр}} 2019 = 80 / 175 = 0,45;$$

$$K_{\text{В}} 2019 = 39 / 175 = 0,22.$$

$$K_{\text{ТК}} 2020 = (78 / 229) 100 \% = 34,06 \%;$$

$$K_{\text{П}} 2020 = (202 - 83) / 229 = 0,52;$$

$$K_{\text{Пр}} 2020 = 136 / 229 = 0,59;$$

$$K_{\text{В}} 2020 = 83 / 229 = 0,36.$$

Полученные результаты демонстрируют рост коэффициентов текучести кадров на фоне увеличения оборота по приёму и выбытию персонала и снижению коэффициента постоянства кадров. Это может свидетельствовать о недостаточной эффективности системы управления персоналом, неудовлетворенности персонала различными процессами внутри организации. Полученные результаты требуют дальнейшего изучения процессов адаптации, мотивации и стимулирования, развития персонала организации.

Задания для самостоятельной работы

1. Организация создана в сентябре. Списочная численность работников в сентябре составляла 60 чел., в октябре – 64 чел., в ноябре – 62 чел., в декабре – 59 чел. Рассчитайте среднесписочную численность работников за год.

2. Рассчитайте коэффициент текучести персонала торгового предприятия по профессиональным группам с целью выявления групп с наибольшей текучестью по показателям, представленным в таблице. Ответы запишите в 5-й столбец.

№ п/п	Профессиональная группа	Количество уволенных сотрудников, чел.	Среднесписочная численность группы, чел.	Коэффициент текучести персонала, %
1	Директора магазинов	3	50	
2	Работники склада	12	28	
3	Продавцы-кассиры	30	158	
4	Водители-экспедиторы	8	41	
5	Грузчики	11	50	

3. На основании представленных данных рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации. Ответы запишите в пустые графы.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Численность персонала на начало года	1825	1727	1701
Количество принятых сотрудников	41	23	107
Количество выбывших, из них:	140	109	218
– по собственному желанию	115	89	147
– за нарушения и прогулы	2	3	2
– по состоянию здоровья	2	4	7
– в связи с переменой места жительства	7	7	10
– в связи с выходом на пенсию	13	4	14
– в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы	1	2	–
– по сокращению штата	–	–	38
Среднесписочная численность персонала	1591	1460	1355
Коэффициент текучести кадров, %			
Коэффициент постоянства кадров			
Коэффициент оборота по приёму			
Коэффициент оборота по выбытию			

Тема 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание необходимости формирования организационной культуры предприятия и лояльности сотрудников к организации; представление о типах, функциях и элементах организационной культуры; знание основных методов оценки лояльности сотрудников и её компонентов; умение определять тип организационной культуры, проводить оценку лояльности работников предприятия сферы услуг, используя анкеты-опросники и рассчитывая индекс чистой лояльности сотрудников NPS.

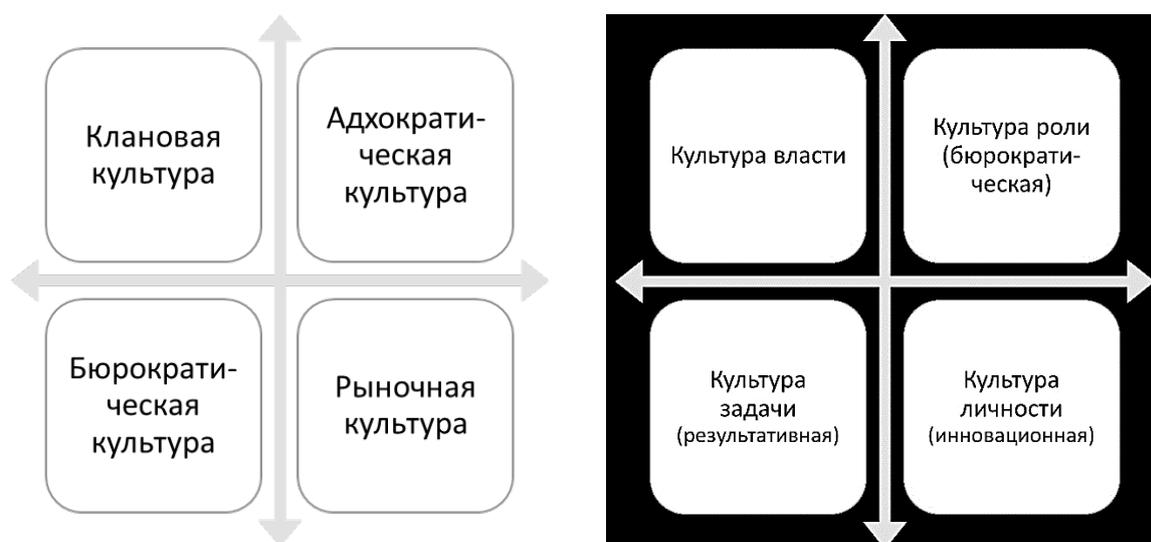
Ключевые категории и положения

Культура – вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны

поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Иерархия – основное средство воздействия, отношения власти – подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ.

Организационная культура – это система общепринятых в компании представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других (рис. 20 – 22).



Модель К. Камерона и Р. Куинна

Модель Чарльза Хэнди

Рис. 20. Типы организационных культур

Значение организационной культуры:

1. Придаёт сотрудникам организационную идентичность, формирует у них «корпоративный дух», обеспечивая стабильность и преемственность развития компании.

2. Является мотивирующим фактором для сотрудников.

3. Помогает людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда.

4. В современных экономических условиях целенаправленное формирование организационной культуры выступает мощным фактором повышения конкурентоспособности компании.

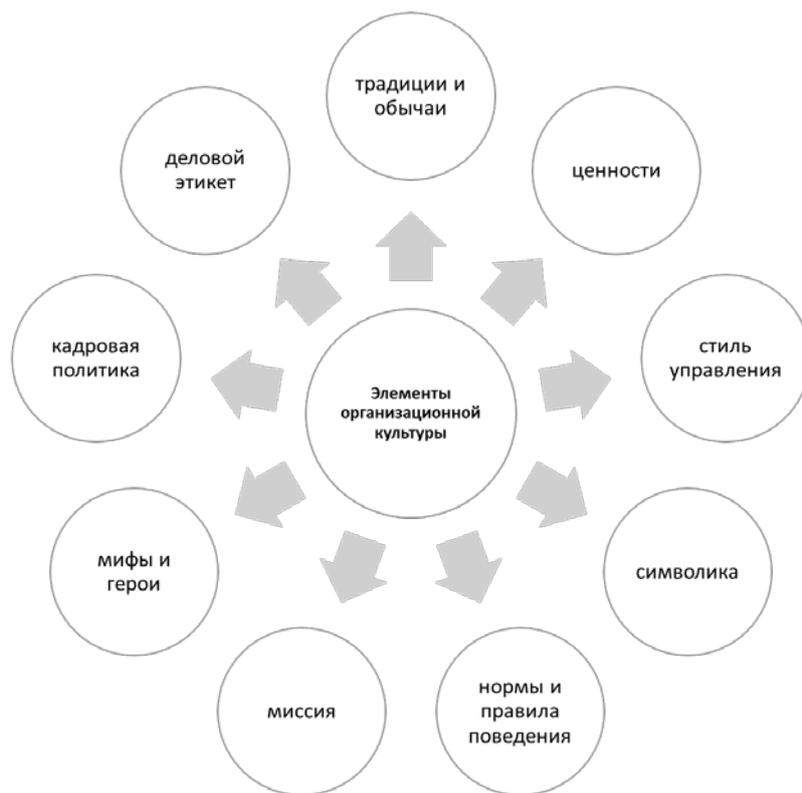


Рис. 21. Элементы организационной культуры предприятия



Рис. 22. Функции организационной культуры предприятия

Лояльность – это внутреннее эмоциональное переживание приверженности к компании, коллективу подразделения, личности руководителя.

Лояльность сотрудника к работодателю выражается в положительном и доверительном отношении сотрудника к компании, искреннем желании трудиться и иногда выполнять даже больше, чем

указано в должностной инструкции. Это параметр, который показывает, насколько сотрудникам хочется работать именно в данной компании, насколько они готовы отдавать работодателю свои способности, принимать ограничения и делать свою работу наилучшим образом (рис. 23).

Трудовой договор не обязывает сотрудника быть лояльным. Он предписывает работать в рамках оговоренных обязанностей и получать за это оговоренную зарплату. Поэтому любые лояльные действия сотрудника должны вознаграждаться.



Рис. 23. Типы лояльности персонала

Основные методы оценки лояльности сотрудников к организации:

1. Оценка лояльности персонала по методике Л. Г. Почебут и О. Е. Королёвой (на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна).

2. Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности».

3. Индекс чистой лояльности сотрудников Net Promoter Score (NPS) (рис. 24).

NPS = Количество тех, кто поставил 9–10 баллов / общий объём опрошенных – количество тех, кто поставил 6 баллов и ниже/общий объём опрошенных.



Рис. 24. Индекс чистой лояльности сотрудников Net Promoter Score

Данная методика позволяет получить анонимную обратную связь от сотрудников и оптимизировать культуру компании.

Оценка проводится с помощью анкеты, которая состоит из двух вопросов:

1. С какой вероятностью вы порекомендуете компанию своим друзьям?

2. Какова основная причина такой оценки?

Затем проводится анализ результатов, для чего всех сотрудников компании разделяют на три группы:

1. Промоутеры – сотрудники, давшие оценку 9 или 10 баллов, – лояльны к компании, действуют в её интересах и готовы порекомендовать её своим друзьям.

2. Нейтралы – сотрудники, поставившие оценку 7 или 8 баллов, – это чаще всего пассивные работники, которые готовы сменить место работы.

3. Критики – сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6 баллов, – разочарованы работой в компании, скорее всего, ищут другое место работы и никогда не будут рекомендовать компанию своим друзьям или знакомым.

Показатель NPS – это разница между процентным соотношением промоутеров и критиков. Чем больше среди сотрудников компании промоутеров, тем крепче её «фундамент» и тем больше возможностей для роста и развития.

4. Оценка лояльности по шкале Терстоуна.

5. Анкетирование увольняющихся сотрудников.

6. Интервью.

7. Метод проективных вопросов.

Основные компоненты лояльности персонала:

Эмоциональная лояльность – это преданность компании по зову сердца, потому что нравится работать здесь, коллектив и т. д.

Вынужденная лояльность – основана на необходимости работать именно здесь, потому что нет возможности поменять место работы или получить другую профессию и т. п.

Нормативная лояльность – основана на привычках и ценностях человека, на убеждениях; подкрепляется сформированными с детства поведенческими стереотипами.

Темы для обсуждения

1. Формирование лояльности сотрудников.

2. Гибкие формы организации труда персонала: фриланс и дистанционная занятость.

3. Моббинг в трудовом коллективе: причины, диагностика и способы противодействия.

4. Профессиональное выгорание и способы его профилактики.

5. HR-брендинг.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. С помощью предложенного ниже теста определите тип организационной культуры организации, в которой вы работаете. В нём предложены десять вопросов, касающихся разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает ситуацию в компании. Выбор необходимо делать на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы чтобы было.

1. Основное дело руководства – это...

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта.
- Б. Направлять работу и повышать эффективность.
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений.
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные.
- Б. Редкие, в письменной форме.
- В. Личные.
- Г. Частые и неформальные.

3. Контроль в основном основан:

- А. На планах и формальных процедурах.
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем.
- В. Показателях сбыта продукции.
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана:

- А. На чувстве принадлежности к команде и командных ценностях.
- Б. Надежде на повышение.
- В. Личных оценках.
- Г. Повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная.
- Б. Централизованная, функциональная.
- В. Децентрализованная и линейно-штабная.
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления.
- Б. Рациональность и поддержание порядка.
- В. Защита интересов членов организации.
- Г. Достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном:

- А. Чтобы соответствовать представлениям о «правильном» поведении.
- Б. Получать удовлетворение от работы.
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело.
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся:
- А. На взаимных интересах и общности.
 - Б. Сотрудничестве.
 - В. Конкуренции.
 - Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана:

- А. На компетентности, опыте и знаниях.
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок.
- В. Должностной позиции.
- Г. Способности и желанием помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном:

- А. За способность добиваться результата и побеждать.
- Б. Следование правилам и процедурам.
- В. Помощь другим людям.
- Г. Вклад в достижение целей организации.

При подведении итога для каждого вопроса в таблице отметьте те буквы, которые обозначили в анкете. Затем по каждой колонке подсчитайте число отмеченных букв.

Номер вопроса	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итог				

Интерпретация результатов теста:

Какая организационная культура доминирует? _____

Какая её дополняет? _____

Какая организационная культура присутствует в незначительной степени? _____

Задание 2. Используя один из методов оценки лояльности сотрудников, оцените свою степень лояльности к организации, в которой вы работаете.

Тесты

1. Организационная культура – это:

- этические и нравственные нормы поведения;
- система производственных взаимосвязей между подразделениями;
- система ценностей, образцов поведения, способов организации трудовой деятельности, принятых на предприятии.

2. Организационными ценностями являются:

- все окружающие объекты (как внутренние, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации;
- материальные продукты человеческого труда;
- культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определенных социальных группах в течение длительного времени;
- система ценностей, моделей поведения, жизненного стиля какой-либо социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

3. Наибольшее воздействие на культуру организации оказывает:

- социальное и деловое окружение, в котором она функционирует;
- степень риска, связанного с деятельностью организации;
- опыт руководителя;
- конкурирующие организации.

4. Что из перечисленного ниже не относится к компонентам организационной культуры?

- хобби;
- убеждения;
- ценности;
- нормы;
- поведение.

5. Что из перечисленного ниже не относится к путям формирования организационной культуры (исключите лишний):

- долговременная практическая деятельность;
- деятельность руководителя или собственника;
- полный перенос правил и норм зарубежных коллег;
- искусственное формирование организационной культуры специалистами консультационных фирм, естественный отбор наилучших норм, правил и стандартов внутри коллектива;
- привнесением правил руководителем и коллективом.

6. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?

- рост прибыли;
- рост производительности;
- лояльность персонала;
- позитивный имидж организации;
- всё перечисленное.

7. Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации?

- доминирующей культуры;
- субкультуры;
- контркультуры.

8. При диагностике организационной культуры учитывается мнение

- сотрудников компании;
- клиентов компании;
- основных конкурентов.

9. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу, – это:

- церемонии;
- ритуалы;
- обряды;
- праздники.

10. Процесс внутренней интеграции – это процесс...

- объединения подразделений, близких по специфике и структуре;
- нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации;
- объединения подразделений организации.

Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Учебные цели

В рамках изучения темы у обучающихся формируются понимание сущности управления командой; представление об этапах формирования и развития команды; знание командных ролей, признаков команды и основных отличий от группы, процессов групповой динамики и принципы формирования команды; умение работать в команде, определять свою роль в команде, исходя из стратегии уважения и сотрудничества для достижения поставленной цели, соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат

Ключевые категории и положения

Команда – это группа людей, объединенных совместной целью и деятельностью и стабильно добивающихся выдающихся результатов за счёт высокого уровня командной сплоченности и компетентности.

Команда – это группа людей, которая разделяет ответственность за результаты деятельности организации.

Команда – это группа в организации, достигшая высокого уровня развития и продуктивности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков и обеспечиваются наиболее эффективное и экономичное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

Командная роль — это склонность человека к определенному конструктивному поведению, направленному на достижение общей цели.

Признаки команды:

- в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель, чем у группы;
- участие в команде считается вознаграждением;
- команда стремится к общей цели, которую все члены разделяют и признают важной и ценной;

- члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, вместе могут добиться большего, чем в одиночку;
- в команде удовлетворяются потребности личности в причастности к коллективу, уважении, успехе, даже если успех совместный;
- в команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер.

Команда как любая искусственная система не возникает, не развивается и не существует сама по себе. **Формирование команды** – это процесс согласования целей, выработки групповых норм и функционально-ролевая специализация членов группы в совместной деятельности.

Развитие команды – это непрерывный процесс совершенствования команды в трех направлениях: повышение сплоченности и мотивации, рост командной компетентности и уточнение системы целей (стратегии) (рис. 25).

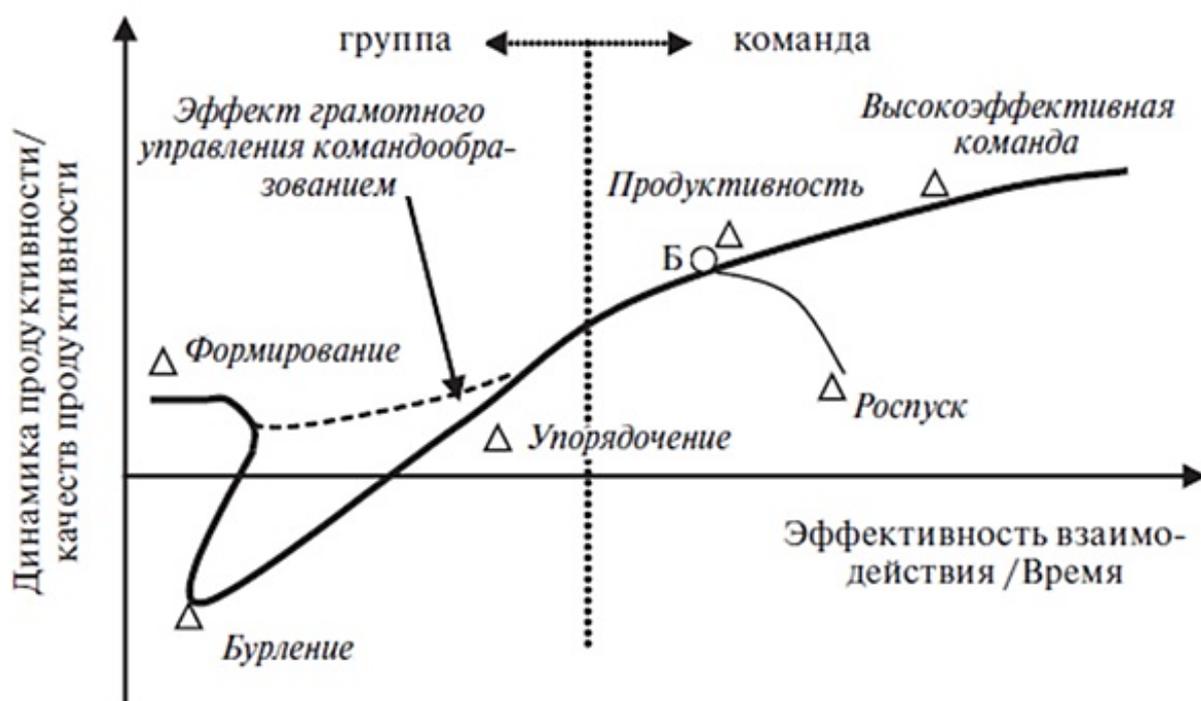


Рис. 25. Схема развития команды по Такману

Ключевой фактор эффективности работы команды – распределение ролевых функций между её членами. Поведение участников команды должно способствовать достижению целей команды. Эффективная работа команды возможна только тогда, когда она сбалансирована с точки зрения представленности командных ролей (рис. 26).

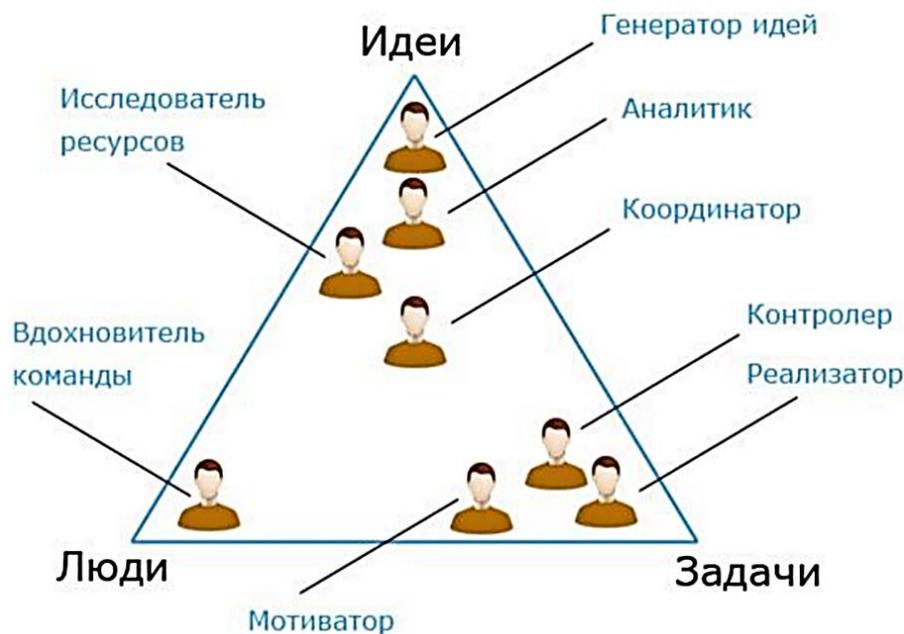


Рис. 26. Роли в команде (теория Р. Белбина)

Конфликты в команде. Одной из стадий развития команды является стадия бурления, на которой возникает большое количество конфликтов. Но люди склонны к конфликтам: даже на этапе выполнения у нас будут возникать какие-то текущие оперативные конфликты, которые придется каким-то образом разрешать.

Два известных учёных в области конфликтологии Томас и Кильман проанализировали всю широту человеческого поведения и обнаружили, что существует 5 стратегий разрешения конфликтов, к которым склонны люди:

1. Уклонение (избегание).
2. Соперничество (противоборство).
3. Приспособление.
4. Сотрудничество.
5. Компромисс.

Самый плохой способ разрешения конфликтов – это уклонение. Эффективный руководитель должен обладать всеми способами разрешения конфликтов: где-то действовать с позиции силы, где-то подстраиваться, где-то искать компромисс и т. д.

Управление командой – важный навык для любого руководителя проекта. В эту задачу входят расширение возможностей группы, вдохновение, демонстрация эффективного лидерства, урегулирование конфликтов и многое другое. Когда команда проекта может похвастаться эффективным управлением, потенциал каждого её сотрудника растёт. Управление командой включает в себя корпоративную коммуникацию, постановку целей и задач, оценку деятельности каждого отдельного сотрудника, контроль и регулировку назначений и расписаний, способность выявлять проблемы, разрешать конфликты внутри группы и положительно влиять на её продуктивность.

Часто компании нужна не команда, а просто более активное сотрудничество работников.

Темы для обсуждения

1. Современные виды тимбилдингов.
2. Этапы развития и формирования команды.
3. Управление и разрешение конфликтов в команде.
4. Управление командой на разных стадиях формирования и развития команды.
5. Стили управления и виды власти.

Задание для самостоятельной работы

Определите наиболее свойственные вам командные роли по типологии Р. Белбина. URL: https://test-belbina.github.io/test_belbina/block/1

Тесты

1. Основными отличиями команды от обычной рабочей группы являются:

- более постоянный состав участников;
- разделение ответственности между всеми участниками;
- наличие синергетического эффекта;
- более четкое распределение ролей между участниками;
- все вышеперечисленное.

2. Конфликтная ситуация — это:

- столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;
- предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- состояние переговоров в ходе конфликта;
- противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

3. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей, – это:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство, конкуренция;
- сотрудничество;
- компромисс.

4. Какой из основных стилей руководства согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона) является самым эффективным?

- «страх перед бедностью»;
- «Команда» (групповое управление);
- «Дом отдыха – загородный клуб»;
- «Власть – подчинение – задача».

5. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности?

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- эталонная власть;
- законная власть.

6. Какой стиль руководства не включает модель, предложенную Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- «стиль поддержки»;
- «инструментальный» стиль;
- стиль, ориентированный «на достижение»;
- стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- стиль «предлагать».

7. Какая командная роль из нижеперечисленных ориентирована на интеллектуальную работу?

- генератор идей;
- реализатор;
- координатор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренные в учебном пособии темы дают возможность ознакомиться с основными целями, задачами и методами управления персоналом современных организаций в сфере услуг, позволяют глубже осмыслить и систематизировать учебный материал.

Пособие предназначено как для учебной работы студентов в аудитории (текущий и итоговый контроль знаний и т. п.), так и для самостоятельного выполнения практических заданий, подготовки к экзамену по дисциплине «Управление персоналом в сфере услуг».

В каждой теме обозначены учебные цели, определены ключевые категории и положения, вопросы для обсуждения, представлены задания для самостоятельной работы и тесты, составленные с целью повторения материала, углубления знаний и восполнения пробелов в изучении отдельных тем курса, а также отработки практических умений.

Издание поможет студентам ознакомиться с правовой и нормативной базой, регулирующей систему управления персоналом предприятия сферы услуг; овладеть навыками целостного подхода к анализу системы управления персоналом и принятия эффективных управленческих решений в области управления персоналом; современными методами сбора, обработки и анализа информации; актуальными методами оценки эффективности управления персоналом и анализа движения трудовых ресурсов организации; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

Учебное пособие предназначено главным образом для студентов вузов и лиц, самостоятельно изучающих процессы управления персоналом организации, и рекомендовано для использования в комплексе с учебниками, учебными пособиями, периодическими изданиями и интернет-ресурсами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята всенарод. голосованием 12 дек. 1993 г. с изм., одобренными в ходе общерос. голосования 01.07.2020 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 15.10.2021).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 15.10.2021).

3. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : Синергия, 2013. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/451378> (дата обращения: 15.10.2021).

4. Андреева, Н. В. Экономика труда : учеб.-метод. пособие / Н. В. Андреева ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2009. – 210 с. – ISBN 978-5-9984-0001-8.

5. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учеб. для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – М. : Юрайт, 2021. – 278 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/477303> (дата обращения: 15.10.2021).

6. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М. : Велби : Проспект, 2016. – 360 с. – ISBN 5-482-00397-3.

7. Беляева, Е. Г. Непрерывное развитие сотрудников как условие развития компании / Е. Г. Беляева // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 5. – С. 8.

8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М. : Велби : Проспект, 2008. – 688 с. – ISBN 978-5-482-01717-3.

9. Волгин, Н. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / Н. А. Волгин. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2011. – 320 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.

10. Волина, В. Адаптация нового персонала к организационной культуре / В. Волина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 5. – С. 35 – 39. – ISBN 5-7310-0367-X.

11. Галенко, В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко, О. П. Страхова. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2014. – 79 с. – ISBN 5-9487-00899-2.

12. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2014. – 720 с.

13. Ившина, Н. С. Оценка экономической эффективности целевого обучения персонала организации (предприятия) [Электронный ресурс] / Н. С. Ившина, А. А. Пахомов // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 3. – С. 124 – 128. – Режим доступа: http://law-journal.ru/files/pdf/201603/201603_124.pdf (дата обращения: 15.10.2021).

14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – Режим доступа: <http://robotlibrary.com/book/235-upravlenie-personalom-organizacii-kibanova-aya/186-Page186.html> (дата обращения: 15.10.2021).

15. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / О. А. Курсова. – М. : Юрайт, 2021. – 414 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/474266> (дата обращения: 15.10.2021).

16. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие [Электронный ресурс] : учеб. для вузов / К. Г. Кязимов. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/474247> (дата обращения: 15.10.2021).

17. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 204 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.

18. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 656 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=988768&spes=1> (дата обращения: 15.10.2021).

19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2014. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.

20. Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 360 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.

21. Нестерова, О. В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации [Электронный ресурс] / О. В. Нестерова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (дата обращения: 15.10.2021).

22. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев, П. В. Емельянов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 288 с. – ISBN 978-5-238-02384-7.

23. Плотницкая, М. Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М. Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Серия «Гуманитарные науки». – 2013. – № 1 (21). – С. 56 – 62.

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / В. П. Пугачев. – М. : Юрайт, 2021. – 280 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/473946> (дата обращения: 15.10.2021).

25. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2009. – 216 с. – ISBN 5-469-01368-5.

26. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2010. – 226 с. – ISBN 5-699-19285-9.

27. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала : учеб. пособие / М. К. Беляев [и др.] ; – 4-е изд., доп. – Волгоград : ВолГАСУ, 2014. – 209 с. – ISBN 978-5-98276-643-4.

28. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина – М. : ЮНИТИ, 2015. – 560 с.

29. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практ. пособие [Электронный ресурс] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – М. : Юрайт, 2021. – 208 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472791> (дата обращения: 15.10.2021).

30. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 37 – 44.

Интернет-ресурсы:

1. Национальная платформа «Открытое образование». – URL: <https://openedu.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
2. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: www.consultant.ru (дата обращения: 20.10.2021).
3. Сайт научной библиотеки ВлГУ. – URL: <http://library.vlsu.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
4. Мотивация и оплата труда. – URL: <https://www.grebennikoff.ru/product/24/> (дата обращения: 20.10.2021).
5. Российский журнал менеджмента. – URL: <https://rjm.spbu.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
6. Электронный журнал «Справочник по управлению персоналом». – URL: <https://e.uprpersonal.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
7. Журнал «HR-директор». – URL: <https://www.hr-director.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
8. Интернет-издание по управлению персоналом. – URL: <http://www.hr-journal.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
9. Управление персоналом, оценка, аттестация. – URL: <https://hr-portal.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
10. Отраслевой журнал «HR по-русски». – URL: <http://hr-elearning.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
11. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент». – URL: <http://ecsocman.edu.ru/> (дата обращения: 20.10.2021).
12. Библиографическая и реферативная база данных научных публикаций Scopus. – URL: <http://www.scopus.com/> (дата обращения: 20.10.2021).
13. База данных международных индексов научного цитирования Web of Science. – URL: webofscience.com (дата обращения: 20.10.2021).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Теория управления персоналом предприятия. Правовые основы управления персоналом.....	7
Тема 2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия сферы услуг	17
Тема 3. Планирование человеческих ресурсов предприятия	25
Тема 4. Набор, отбор и найм персонала предприятия сферы услуг ...	30
Тема 5. Адаптация персонала.....	42
Тема 6. Управление деловой карьерой	49
Тема 7. Оценка и аттестация персонала	56
Тема 8. Мотивация и стимулирование персонала	64
Тема 9. Анализ движения рабочей силы предприятия сферы услуг ..	78
Тема 10. Организационная культура предприятия сферы услуг.....	85
Тема 11. Управление командой.....	95
Заключение	101
Библиографический список.....	102

Учебное издание

НАУМОВА Ирина Валерьевна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ УСЛУГ

Учебное пособие

Редактор А. П. Володина

Технические редакторы Ш. В. Абдуллаев, Н. В. Пустовойтова

Компьютерная верстка Е. А. Кузьминой

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Подписано в печать 17.03.22.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 6,28. Тираж 77 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.