

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

Кафедра управления инновациями

ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

**по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами
инновационных проектов»**



Уфа 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра управления инновациями

ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами
инновационных проектов»

Учебное электронное издание сетевого доступа

© УГАТУ

Уфа 2022

Автор-составитель Н. А. Муфтахова

Лабораторный практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами инновационных проектов» [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ; [авт.-сост. : Н. А. Муфтахова]. – Уфа : УГАТУ, 2022. – URL: https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2022-40.pdf

Цель лабораторного практикума – приобретение студентами навыков определения цели, задач и функций системы управления человеческими ресурсами инновационных проектов.

Предназначен для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 27.03.05 Инноватика, профиль подготовки «Инноватика в промышленности».

Рецензент канд. экон. наук, ст. преп. М. Б. Крупина

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор;

Автор-составитель *Муфтахова Наталия Андреевна*

Компьютерная верстка *Р. М. Мухамадиева*

Программирование и компьютерный дизайн *О. М. Толкачёва*

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Подписано к использованию: 23.03.2022

Объем: 1,16 Мб.

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»

450008, Уфа, ул. К. Маркса, 12.

Тел.: +7-908-35-05-007

e-mail: rik@ugatu.su

ВВЕДЕНИЕ

Потребность в специалистах, обладающих современными глубокими знаниями в области управления человеческими ресурсами инновационных проектов, в настоящее время наиболее велика в системе управления отечественной экономикой, и в первую очередь в организациях ее основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и системе управления персоналом в особенности. Основную нагрузку в реализации этих изменений несут специалисты по управлению персоналом, поэтому именно от того, насколько полно они будут вооружены такими знаниями и, главное, насколько умело, эффективно они смогут применять их на практике, зависит то, как организации адаптируются к условиям и требованиям рынка и как они достигают поставленные цели.

Необходимо заметить, что к настоящему времени изданы фундаментальные учебники и монографии в области теории и методики управления персоналом. Однако остается дефицит учебной литературы, освещающей практический спектр вопросов по управлению персоналом проектов.

В результате выполнения лабораторных работ при подготовке бакалавров по направлению 27.03.05 Инноватика обеспечиваются следующие компетенции:

ОК-6 – Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОК-7 – Способность к самоорганизации и самообразованию;

ОПК-6 – Способность к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей;

ПК-6 – Способность организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда.

Лабораторные занятия необходимо проводить в компьютерном классе, оснащенном персональными компьютерами.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 1

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

Цель работы

Изучение традиционных методов управления человеческими ресурсами проектов и составление классификации этих методов.

Теоретические сведения

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремления человека трудиться в определенной организации, культуры трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Отличительные черты:

- обязанности формализованы, должностные инструкции максимально детализированы – руководитель, ориентируясь на государственные стандарты, буквально пошагово прописывает все действия сотрудников; для любой ситуации есть инструкция, соблюдение которой проверяется досконально;

- для оперативного руководства используются распорядительные методы управления, то есть выпускаются приказы и распоряжения; есть система доведения до сотрудников информации, прописанный стандарт документооборота;

– мотивация для труда основана на трудовой дисциплине и чувстве долга; прописаны стандарты дисциплинарной ответственности за отступление от инструкций; в частности, применяются негативные стимулы – выговоры, штрафы.

Стиль руководства основан на теории «X и Y» психолога Дугласа Макгрегора. Согласно этой теории, руководитель изначально предполагает, что сотрудники ленивы и стараются избегать выполнения обязанностей. Поэтому их необходимо постоянно контролировать.

В организациях, где сознательно или бессознательно практикуются такие методы управления, обычно действует жесткая иерархическая структура, в которой на каждом низшем уровне сотрудникам дается меньше свободы в принятии решений.

Плюсы такой системы:

- всегда есть конкретный ответственный за ошибку;
- система применима в организациях, не требующих от работников креативности; например, производственных и конвейерных;
- менеджеры эффективно принимают даже сложные решения, если руководитель прописал ситуацию должным образом в инструкциях;
- нет смысла стараться мотивировать сотрудников психологическими способами, доносить до них видение учредителей о стратегии развития предприятия.

Среди минусов – система сама по себе является препятствием для решения творческих задач. Те, кто использует подобный авторитарный стиль управления, рискуют получить постоянную текучку кадров из-за постоянного снижения морального духа сотрудников.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника.

Такая система управления основана на материальной мотивации. Известные методы стимулирования персонала – материальное вознаграждение, нормы труда. Для повышения производительности финансовая система устроена таким образом, чтобы сотрудник видел связь между количеством полученных денег и своими действиями. Вот какие есть варианты.

Заработная плата – мотивированный сотрудник в курсе, каким образом ее можно увеличить и стремится сделать это. Либо же уверен в том, что получит дважды в месяц конкретную сумму – это вызывает привычку, стимулирует его выполнять работу в спокойном, стабильном режиме.

Стимулирующие выплаты – способ повысить зарплату из-за действий сотрудников или меняющейся ситуации на рынке. Такой метод управления прописан в законах для некоторых видов деятельности, например, для вредных условий труда. То есть фактически поддерживается государством.

Материальная помощь – метод экономически-психологический. Это способ поддержать сотрудника в сложной или чрезвычайной ситуации – события в семье, оплата лечения, несчастный случай.

Дополнительные льготы и привилегии – экономический метод вознаграждений в виде оплаты телефона, спортзала, ДМС, предоставления кредита на льготных условиях.

Популярный экономический метод управления персоналом практикуется в сфере маркетинга и продаж – сотрудники получают процент от полученной прибыли или выручки. На высшем уровне экономическим методом является участие сотрудника в прибыли организации – например, передача акций.

Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения. Управленческое воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Суть таких методов – в использовании достижений социологии и психологии для формирования положительной атмосферы в коллективе, стимулирования продуктивности сотрудников и их лояльности к компании и продуктам производства.

Вот несколько приемов.

Подбор сотрудников с учетом их психологических характеристик, формирование коллектива, где личность и характер работников будут положительно сочетаться и создавать здоровую конкуренцию. HR-специалист и менеджер должен учитывать особенности отношения к работе у разных людей, их

психологический тип – например, является ли соискатель экстравертом или интровертом.

Работа над имиджем руководителей – личный пример менеджера зачастую является мотивацией для сотрудника. Вместо привычного в административной системе авторитаризма руководитель создает такую атмосферу, где специалисты работают с удовольствием и инициативой без каких-то негативных стимулов. Хорошо характеризует такой метод управления принцип «когда появляются проблемы, сотрудников не штрафуют, а помогают им».

Лояльность к компании – до сотрудников доносят видение учредителя и совета директоров о стратегии развития бизнеса. Работников подбирают исходя из отношения к миссии компании.

Участие сотрудников в управлении компанией – форма, в зависимости от вида бизнеса, может отличаться. Допустим, в небольших организациях возможен допуск работников до каких-то незначительных управленческих решений. Или выражения своего мнения в форме открытого или закрытого голосования.

Корпоративные мероприятия – для создания здорового коллектива компания проявляет заботу о сотрудниках. Это выражается в проведении полезных образовательных и командообразующих тренингов, мотивации сотрудников к коммуникациям.

Внимание к потребностям сотрудников – руководитель держит руку на пульсе и следит за настроениями в коллективе. Например, подобный метод используется в ИТ-компаниях, работающих по принципу SCRUM – менеджер команды собирает обратную связь от подчиненных в быстрых ежедневных «летучках», спрашивает, мешает ли им что-то достичь целей и с какими трудностями они сталкиваются.

Сочетание кнута и пряника. Если в административных методах активно применяются только негативные стимулы, например, штрафы, то в компаниях, практикующих социально-психологические методы, устанавливается разумное сочетание санкций и поощрений. При этом форму нужно выбирать исходя из особенностей компании и коллектива. Так, в крупной консервативной организации похвала в виде фотографии на доске почета станет мотивацией, а в современной организации может быть воспринята негативно.

Административные методы управления, основывающиеся на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Практические методы мотивации. Если обратиться к практике принципов и методов управления, то руководитель часто сталкивается с задачей сформировать систему адекватной и справедливой оценки персонала разного уровня. В этом помогают методы грейдинга. Сейчас в практике HR активно применяется ставший классическим метод Hay.

Он назван в честь его создатель, владельца Hay Group, Эдварда Хей. Каждая должность оценивается по системе «входа в задачу», это знания и умения человека, «процесса решения» – полномочия человека, наличие подчиненных, и результата – меры ответственности работника на этой должности.

Упрощенно это можно сделать так – составить таблицу, в которой для каждой должности вы оцениваете параметры, по десятибалльной шкале:

- руководящие функции;
- ответственность за процессы;
- самостоятельность работы;
- количество опыта в сфере и организации;
- компетенции и квалификация;
- сложность труда;
- насколько сильно на результате сказывается ошибка.

В результате вы можете сделать как единую таблицу с рейтингом важности сотрудников, так и распределить их по категориям «руководитель» и «исполнитель». На основе таблицы можно составить грейдинг по материальному вознаграждению.

Кроме этого, такой метод помогает понять, стоит ли повышать конкретного сотрудника. Эдвард Хей считал, что мы замечаем изменения, только если разница с прошлыми обязанностями составляет больше 15%. Вы можете посчитать, насколько поменяется важность работы сотрудника, если повысить его на одну или две

строчки из рейтинга грейдов. И понять, насколько сложно работнику будет справиться с новой должностью.

Допустим, в организации есть менеджер по продажам – если сложить все его параметры, получится 30 баллов. Он отличный специалист, есть возможность повысить его сразу на два уровня – перескочить через позицию старшего продавца и сделать руководителем отдела. Ответственность старшего продавца – 35 баллов, или чуть больше 15% роста, руководителя – 46, это почти 50%. Получается, что стать руководителем обычному продавцу будет очень сложно, стоит подумать над этим решением.

Конечно, это упрощенное объяснение метода, и для полноценного его использования нужно использовать специальные подстановочные таблицы. Кроме того, он не всегда эффективен, довольно много компаний склоняются к другим способам грейдинга – например, Mercer или Watson Wyatt. Чтобы создать эффективную систему, стоит изучить их все и применять максимально подходящий под вид бизнеса.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов, включающее:

- 1) качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.);
- 2) технологические;
- 3) трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования);
- финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка);
- 4) нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет);
- 5) материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и

выгрузкой и т. д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации.

Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ) организации.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относят:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного регламентирования, нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу и выполнить определенное задание.

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Работодатели могут воздействовать на персонал и исходя из экономических законов. Среди распространенных форм такого воздействия – материальное стимулирование, экономические нормы и нормативы.

Материальное стимулирование подразумевает определение уровня материального вознаграждения сотруднику (заработная плата, премии), а также компенсаций и льгот.

Заработная плата. Выражает непосредственный интерес наемных работников, отражается в себестоимости продукции и распределяется между отдельными работниками в зависимости от затраченного труда, а также спроса и предложения на продукцию.

Стимулирующие выплаты. Компания может устанавливать своим сотрудникам стимулирующие доплаты и надбавки, заключив с ними коллективные договоры. Однако для некоторых категорий работников стимулирующие выплаты устанавливаются на законодательном уровне, в частности для тех, кто занят на тяжелых работах, работах с вредными и опасными условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями и т. д.

Гарантии и компенсации. К экономическим методам управления персоналом относятся также гарантии и компенсации.

Под гарантиями понимаются средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области трудовых отношений, в то время как компенсации – это денежные выплаты, возмещающие работникам затраты, которые связаны с исполнением ими обязанностей. Гарантии бывают при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда. Также гарантии и компенсации предоставляются при направлении в служебные командировки, при переезде в другую местность, при совмещении работы с обучением, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и др.

Дополнительная заработная плата. Помимо основной заработной платы, которая обеспечивает минимальный размер оплаты труда, работникам в некоторых случаях выплачивается дополнительная заработная плата (доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда, надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплаты за ненормированный рабочий день и т. д.)

Премия. Также работодатель может выплачивать своим сотрудникам премию за результаты труда, в зависимости от прибыли. Премии используются как способ материальной мотивации персонала в компании.

Материальная помощь. К экономическим методам управления персоналом можно отнести и материальную помощь. Она выплачивается в виде компенсаций в чрезвычайных или экстремальных ситуациях (смерть сотрудника или его близких родственников, оплата лечения, несчастные случаи и др.).

Льготы и привилегии. Могут использоваться в качестве вознаграждения или компенсации, как дополнение к личным формам оплаты труда: пенсионное обеспечение, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт и т. д.

Социально-психологические методы. В основе этих методов лежат законы социологии и психологии, которые играют ключевую роль в HR-менеджменте. Социально-психологические методы включают в себя: психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата в коллективе), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

С помощью социологических методов можно оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных

лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения целей, наладить в компании эффективные коммуникации.

К социологическим методам относятся: социологические исследования, оценка личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы дают возможность сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных задач компании.

Психологические методы включают:

- формирование подразделений с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного климата в коллективе;
- анализ личной мотивации сотрудников исходя из философии компании;
- решение межличностных конфликтов;
- разработку моделей профессионального развития сотрудников;
- развитие навыков и уровня квалификации персонала;
- формирование корпоративной культуры.

В качестве способов психологического воздействия на персонал можно рассматривать вовлечение, побуждение, осуждение, убеждение, подражание, принуждение, порицание, похвалу.

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике.

Так, вместо централизованного планирования утверждается, что организация – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития.

Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и

психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности;
- психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как, в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет.

Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диалога с собеседником, –

получение необходимой информации. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем – требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, столкновение, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Задание

1. Расклассифицировать нижеприведенные методы управления персоналом по трем основным группам методов.
2. В рамках каждой группы выстроить методы в технологическую цепочку по признаку принадлежности к соответствующей функции управления.
3. Классификационную схему представить в виде рис. 1.
4. Оформить отчет по установленному образцу.
5. Ответить на контрольные вопросы.



Рис. 1. Классификация методов управления персоналом

Методы управления персоналом:

- формирования структуры органов управления;
- формирования коллективов, групп и создания нормального психологического климата;
- технико-экономического обоснования;
- участия работников в управлении;
- ценообразования;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- технико-экономического планирования;
- удовлетворения культурных и духовных потребностей;
- налогообложения;
- технико-экономического анализа;
- правового регулирования;
- разработки положений должностных инструкций, стандартов организации;
- установления социальных норм поведения;
- установления госзаказов;
- мотивации трудовой деятельности;
- развития у работников инициативы и ответственности;
- разработок другой регламентирующей документации;
- экономического стимулирования;
- установления материальных санкций и поощрений;
- установления моральных санкций и поощрений;
- установления административных санкций и поощрений;
- участия в прибылях и капитале;
- социально-психологического анализа;
- установления экономических норм и нормативов;
- социального и морального стимулирования;
- создания творческой атмосферы;
- инструктирования;
- оплаты труда;
- капиталовложения;
- утверждения административных норм и нормативов.

Контрольные вопросы

1. Что такое методы управления персоналом? Какую роль они играют в деятельности организационной структуры?
2. Перечислите административные методы управления персоналом.
3. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
4. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
5. Покажите взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТОВ

Цель работы

Изучение типов структурных схем системы управления персоналом проекта и приобретение практических навыков построения систем управления.

Задание

1. Разработать анкету (10 вопросов) для оценки удовлетворенности условиями труда.
2. Для оценки эффективности команды вашего проекта выбрать 15 показателей экономической и социальной группы.

Показатель	Обоснование выбора
1.	
...	
10	

3. Разработать шкалу оценивания для анализа.

Показатель	Шкала оценивания

4. Определить весовые коэффициенты (от 1 до 100 баллов). Составить таблицу.

Показатель	Весовой коэффициент
1.	
...	
10	

5. Оценить показатели с эталонной моделью (100 баллов).

Теоретические сведения

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять количественные методы к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Анализ же существующих подходов позволяет выделить три самых общих подхода.

Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие:

- 1) прибыль предприятия;
- 2) затраты на 1 рубль продукции;
- 3) уровень рентабельности;
- 4) дивиденды на 1 акцию и т. д.

Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких показателей выделяются:

- 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего);
- 2) общий фонд оплаты труда;
- 3) темпы роста производительности труда и заработной платы;

4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции.

Третий подход. Его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие:

- 1) текучесть персонала;
- 2) уровень квалификации;
- 3) затраты на обучение работников;
- 4) расходы на социальные программы и т. д.

Существуют и другие системы оценок и определения с их помощью эффективности управления персоналом организации. Система включает две группы показателей: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне жизнедеятельности организации.

Первая группа – показатели экономического характера. Показатели подсистемы формирования персонала:

1) показатель численности работников – списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей;

2) удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный);

3) качественная структура персонала характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию;

4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели подсистемы использования персонала в организации:

1) показатели производительности труда отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;

2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;

3) показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах. В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от деления

разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами.

4) обратным показателем производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями.

5) важнейший показатель динамики персонала – текучесть работников. Наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

6) показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;

7) потерянная производительность. Этот показатель рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;

8) коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

9) общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

- базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

- переменная заработная плата: выплаты рабочим – сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

- все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

- доплаты и надбавки к заработной плате;

- оплата неотработанного времени;

- взносы в фонд страховых пособий;

- стоимость социальных льгот;

- взносы в фонд социального страхования;

- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- затраты на найм, пополнение и обучение персонала;
- другие выплаты.

10) доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;

11) издержки на одного сотрудника рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых;

12) издержки на один производительный час. Он рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

Показатели подсистемы развития персонала:

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.

2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

4. Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

- прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т. д.;

– косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;

– потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения.

5. Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

6. Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.

7. Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

Вторая группа показателей может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита.

В современных условиях наряду с оценочными показателями экономической эффективности существует потребность оценивать и социальную эффективность, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала.

В связи с этим при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу. С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни – уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен. Например, в нем часто выделяются:

- объем и содержание труда;
- условия труда;
- моральный климат в коллективе;

- оплата и стимулирование труда;
- участие в делах фирмы;
- отношение руководства;
- перспективы профессионального роста;
- развитие человеческих ресурсов;
- социальная политика и социальные гарантии и др.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику основных целей организации.
2. Раскройте содержание «дерева целей» системы управления персоналом организации.
3. Какие цели ставит администрация организации, нанимая работника?
4. Какие цели ставит работник, нанимаясь на работу в организацию?
5. В чем заключается сущность экономических целей управления?
6. В чем заключается сущность социальных целей управления?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 3 АНАЛИЗ РЕСУРСОВ ПРОЕКТА

Цель работы

Получить практические навыки в оценке свойств проекта с точки зрения оценки ресурсов проекта (в том числе и человеческих) с помощью пакета BPWin.

Задание

1. Анализ свойств бизнес-процесса, выбранного вами на практических занятиях в качестве индивидуального задания.
2. Должны быть определены свойства (не менее 5) разного типа.
3. Обязательно должны быть свойства типа List с единичным и множественным выбором. Для свойств должны быть заданы ключевые слова. Для всех работ должны быть заданы значения свойств.
4. Должен быть сформирован отчет, отображающий свойства всех работ.

Порядок выполнения работы

1. Описание свойств, определяемых пользователем (UDP) ABC позволяет оценить стоимостные и временные характеристики системы.

Если этих показателей недостаточно, имеется возможность внесения собственных метрик – свойств, определенных пользователем (User Defined Properties, UDP). UDP позволяют провести дополнительный анализ, хотя и без суммирующих подсчетов.

Необходимо определить характеристики, по которым будет анализироваться бизнес-процесс. Например, мы хотим для каждой работы процесса задать следующие свойства (UDP):

- степень автоматизации работы (%);
- используемые компьютерные программы;
- информационные ресурсы (список наименований ресурсов, необходимых для выполнения работы);
- качество выполнения работы (оценка по пятибалльной шкале);
- уровень квалификации исполнителей работы (высокий, средний, низкий);
- расход электроэнергии на выполнение работы (кВт/час в месяц).

Основа реализации проекта – цель и средства ее достижения. Когда цель сформулирована, нужно понять, какими возможностями ее реализации, т. е. ресурсами, вы располагаете. Ресурс – это то, что можно использовать, тратить, т. е. запас или источник чего-либо.

Виды ресурсов (рис. 3):

1. Финансовые ресурсы. Денежные расходы на приобретение всех необходимых видов ресурсов.

2. Технические ресурсы (оборудование). Необходимо определить, какие виды технических средств и в каком объеме потребуются, есть ли они в нужном количестве, а если нет, то каковы источники их поступления.

3. Трудовые ресурсы определяются временем, которое нужно затратить на выполнение проекта (рис. 2).

4. Административный ресурс – чиновники, представители местной власти и т. д.

5. Информационные ресурсы, т. е. различные источники информации.



Рис. 2. Виды ресурсов

Ресурсы	Источники
Социальные	Руководство местных органов образования, общественных, религиозных, профессиональных организаций. Связи родных и друзей. Социальные сети
Материальные	Ресурсная база школы. Помощь материалами родных и близких
Интеллектуально – творческие	Творческие возможности автора проекта. Опыт педагогов, родных, друзей. Знания экспертов
Информационные	Компьютерные базы. Библиотеки, музеи, архивы. СМИ
Административные	Руководство школы, местной администрации
Финансовые	Возможности школы. Помощь родных и близких. Сбор средств через СМИ. Гранты

Рис. 3. Виды ресурсов

Полезная классификация входов процессов преобразования предложена Слаком. Выделяются два класса ресурсов:

1. Ресурсы, которые подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты. В качестве примеров можно назвать:

– материалы, например, глина для производства кирпичей, почтовые поступления в почтовой службе или пищевые продукты в ресторане;

– информация, например, деловая информация, обрабатываемая в консультационной фирме по менеджменту, или сообщения, передаваемые телекоммуникационной компанией;

– потребители, например, пациенты дантиста или посетители ресторана.

2. Ресурсы, необходимые для процесса преобразования, но не являющиеся частью выходных ресурсов. В качестве примеров можно назвать:

– основные средства – обычно заводы, машины, оборудование, здания, земля;

– расходные материалы – это безвозмездно расходуемые ресурсы, которые могут требовать больших затрат (например, энергоносители для обжига кирпичей в печах) или незначительных затрат средств (например, авторучки для консультантов по менеджменту или вода для кухни ресторана);

– люди, в последнее время часто именуемые человеческими ресурсами. Трудно представить себе операцию, не требующую участия людей, обычно являющихся наемными работниками организации, осуществляющими операцию. Этот вид ресурсов используется во всех приведенных примерах процессов преобразования.

Планирование входных ресурсов и управление ими является, по-видимому, основной заботой большинства операционных менеджеров. Поскольку входные ресурсы весьма разнообразны по своей природе, операционные менеджеры должны применять при управлении ими разные подходы.

– Люди в процессе преобразования – это либо персонал, либо потребители. Планирование персонала и управление им в операциях представляет собой обширное поле для исследования и предмет самостоятельной научной дисциплины, обозначаемой термином «управление человеческими ресурсами». Планирование человеческих ресурсов занимает львиную долю рабочего времени операционных менеджеров и составляет их главную заботу. Здесь имеются в виду наем, обучение, мотивация, вознаграждение, проектирование рабочих заданий, организация работы и все другие виды деятельности, необходимые для управления человеческими ресурсами. В индустрии сервиса потребители сами являются частью процесса преобразования. Прохождение потребителей через процесс преобразования во многих отношениях подобно обработке материалов. Однако материалы не могут пожаловаться и обратиться за нужной им услугой в другое место, если их заставляют долго ждать или обслуживают не так, как им того хочется. Об этом необходимо помнить, особенно при планировании потребителей, обслуживаемых по очереди, и управление ими. Скорость поступления потребителей на вход

операционного процесса – параметр, во многом зависящий от организации, предоставляющей услугу. Дисциплина, занимающаяся этими вопросами, называется «управление спросом».

– Материалы могут либо обрабатываться, либо использоваться в операционном процессе. В отличие от потребителей материалы не жалуются, если их перед употреблением долго держат на складах. Однако создание запасов материалов приводит к росту затрат. Многие организации ищут способы сокращения этих затрат и в последнее время достигли существенного прогресса. Другой особенностью материалов является то, что они поступают в организацию от поставщиков. Природа отношений между поставщиком и потребителем материалов в последнее время является предметом интенсивных дискуссий в западной литературе.

– Информация – ресурс, который может либо использоваться в том виде, в котором поступил, либо преобразовываться в операционном процессе. Внедрение информационных технологий (ИТ) существенно расширило возможности применения информации обоими способами.

– Оборудование, как и другие капитальные средства производства, является основным средством, которое не истрачивается полностью немедленно, а служит долгие годы. Оборудование обычно является главным фактором, определяющим производственные возможности организации. Заменить его непросто, и на это требуется много времени. Следовательно, временные масштабы планирования оборудования и управления им велики по сравнению с другими видами входных ресурсов.

Свойства могут задаваться не только для работ (функциональных блоков), но и для стрелок (входов, выходов, механизмов и управления).

Для описания свойств выберите в меню Model /UDP Definition Editor, откроется диалоговое окно User Defined Properties Dictionary Editor (рис. 4). Чтобы добавить новое свойство, в верхнем поле ведите имя UDP и нажмите кнопку Add. Для редактирования выделенного свойства служит кнопка Update, для удаления – Delete. Двигаться по списку введенных свойств можно с помощью кнопок Up (вверх) и Down (вниз). В поле Datatype нужно выбрать тип UDP, т. е. тип значений данного свойства (текст, целое число, дата, массив строк и т. д.). Типы UDP приведены в табл. 1.

Типы данных UDP

Тип данных	Длина, байт	Диапазон допустимых значений
Byte	1	0... 255
Shortint	1	-128... +127
Smallint	2	-32 768... +32 767
Word	2	0... 65 535
Integer	4	-2 147 483 648... +2 147 483 647
Longint	4	-2 147 483 648... +2 147 483 647
Cardinal	4	0... 4 294 967 295
LongWord	4	0... 4 294 967 295
Int64	8	$-9 \cdot 10^{18} \dots +9 \cdot 10^{18}$

Для типов в виде списка (List), например, Text List, Integer List, Command List, Date List и т. д. в скобках указывается тип выбора из списка (Single selection или Multiple selection). Если свойство предполагает единственный выбор (Single selection), то объекту модели можно присваивать только одно значение из предварительно заданного списка. Если свойство предполагает множественный выбор (Multiple selection), то объекту модели можно присваивать одновременно несколько значений из предварительно заданного списка.

Чтобы задать список значений (List Members) для выделенного свойства, нужно ввести очередное значение в поле New Member, нажать кнопку Add Member и продолжать ввод следующего значения. Значения из списка можно редактировать и удалять (кнопки Update Member и Delete Member).

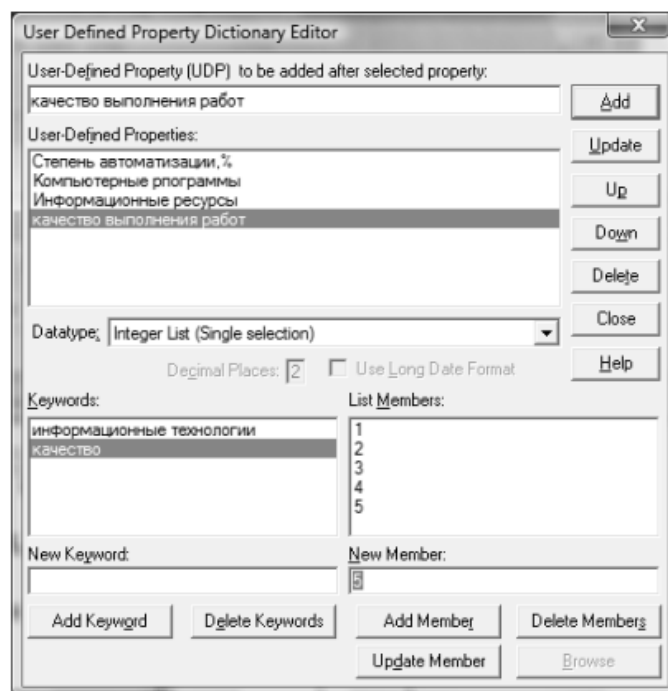


Рис. 4. Диалог описания UDP

Например, значением свойства «Качество выполнения работы» является оценка по пятибалльной шкале. Поэтому выбирается тип Integer List (Single selection) и вводится список целых чисел от 1 до 5 (см. рис. 4). При задании значения для некоторой работы из этого списка будет выбрано одно значение.

Кроме того, каждому свойству можно поставить в соответствие одно или несколько ключевых слов. Ключевые слова могут быть использованы для отбора UDP при печати отчетов или при присвоении свойств работам. Например, мы можем задать ключевые слова: «Информационные технологии», для UDP «Степень автоматизации работы», «Компьютерные программы», «Информационные ресурсы»; «Качество» для UDP «Качество выполнения работы» и «Уровень квалификации исполнителей»; «Расход ресурсов» для UDP «Расход электроэнергии».

Список ключевых слов можно ввести в диалоге UDP Keyword Dictionary (меню Dictionary/UDP Keywords), а можно непосредственно в окне описания UDP (диалог User Defined Property Dictionary, рис. 4). Для внесения ключевого слова следует задать имя в поле New Keywords и щелкнуть по кнопке Add Keywords. Для присвоения ключевого слова необходимо выбрать UDP из списка User-Defined Properties, затем ключевое слово из списка Keywords и щелкнуть по кнопке Update. Одно ключевое слово может объединять

несколько свойств, в то же время одному свойству может соответствовать несколько ключевых слов.

Свойства можно определять не только в диалоге User Defined Property Dictionary, но и в справочнике UDP Dictionary (меню Dictionary/UDP), но в нем русские шрифты могут отображаться некорректно.

3. Задание значений UDP. Каждой работе можно поставить в соответствие набор UDP. Для этого следует щелкнуть правой кнопкой мыши по работе и выбрать пункт меню UDP. Во вкладке UDP Values диалога Activity Properties можно задать значения UDP (рис. 5).



Рис. 5. Задание значений UDP

Для свойств типа Text, Integer, Character, Date, Real Number значения (текст, целое число, символ, дата, действительное число) просто вводятся.

Свойства типа List отображаются списком выбора, который заполнен предварительно определенными значениями. Если свойство предусматривает множественный выбор, можно отметить галочкой в списке несколько значений. Если свойство предусматривает единственный выбор, то нужно выбрать одно значение.

Свойства типа Command могут иметь в качестве значения командную строку, которая выполняется при нажатии на кнопку.

С помощью этого свойства можно связать с объектом модели документацию, хранящуюся в формате приложения Windows, например, Word, Excel и т. д.

Кнопка Filter служит для задания фильтра по ключевым словам UDP. По умолчанию в списке показываються свойства всех категорий.

Кнопка Dictionary вызывает диалог User Defined Property Dictionary (см. рис. 4), который позволяет создавать и редактировать как UDP, так ключевые слова UDP.

4. Формирование отчета по свойствам работ

Результат задания значений UDP можно проанализировать в отчете Diagram Object Report (меню Tools/Report/Diagram Object Report, рис. 6).

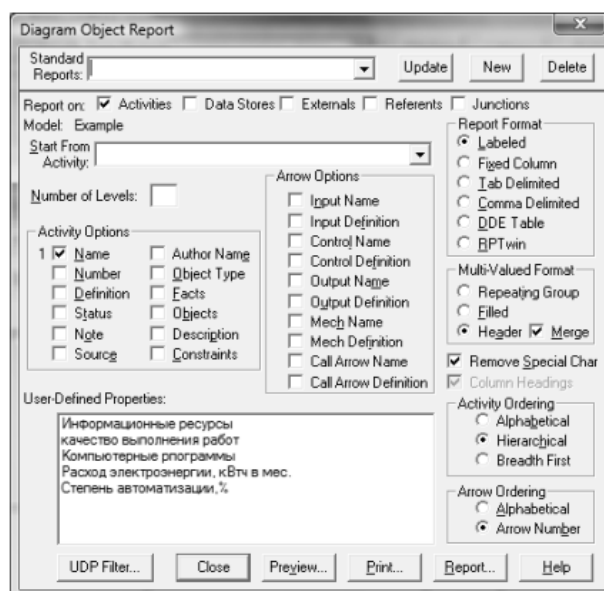


Рис. 6. Диалог настройки отчета Diagram Object Report

Раскрывающийся список Standard Reports позволяет выбрать один из стандартных отчетов. Стандартный отчет – это запоминаемая комбинация переключателей, флажков и других элементов управления диалога. Стандартный отчет можно изменить (кнопка Update) или удалить (кнопка Delete). Остальные элементы диалога настройки отчета позволяют создать свой, нестандартный отчет.

В правом верхнем углу диалога находится группа управляющих элементов для выбора формата отчета (Report Format). Доступны следующие форматы:

– Labeled – отчеты включают метку поля, затем, в следующей строке, печатается содержимое поля.

- Fixed Column – каждое поле печатается в собственной колонке.
- Tab-(Comma-) Delimited – каждое поле печатается в собственной колонке.
- Колонки разделяются знаком табуляции или запятыми.
- DDE Table – данные передаются по протоколу DDE в приложение, например в MS Word или Excel;
- RPTwin – отчет создается в формате RPTwin – специализированного генератора отчетов, который входит в поставку VPwin.

В группе Report on можно выбрать элементы модели, по которым будет сформирован отчет (Activities – работы, Data Stores – хранилища данных и т. д.) Можно указать, начиная с какой работы составлять отчет (Start from Activity), и сколько уровней будет охватывать отчет (Number of Levels). В группе Activity Options можно выбрать, какую информацию о работе включить в отчет. В левом нижнем углу показывается список UDP. С помощью кнопки UDP Filters можно установить фильтр по ключевым словам. Например, мы можем оставить в отчете только свойства с ключевым словом «Информационные технологии», исключив другие ключевые слова. Выделите в группе User Defined Properties свойства, которые хотите включить в отчет (рис. 7), выберите формат отчета, например, Fixed Column и нажмите кнопку Report.

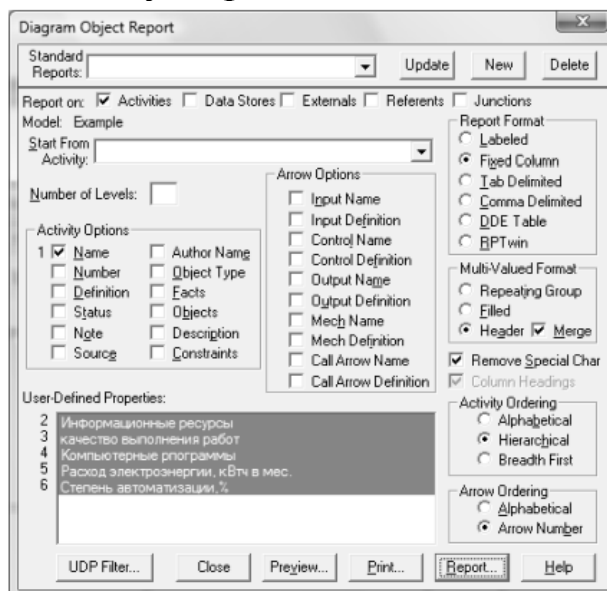
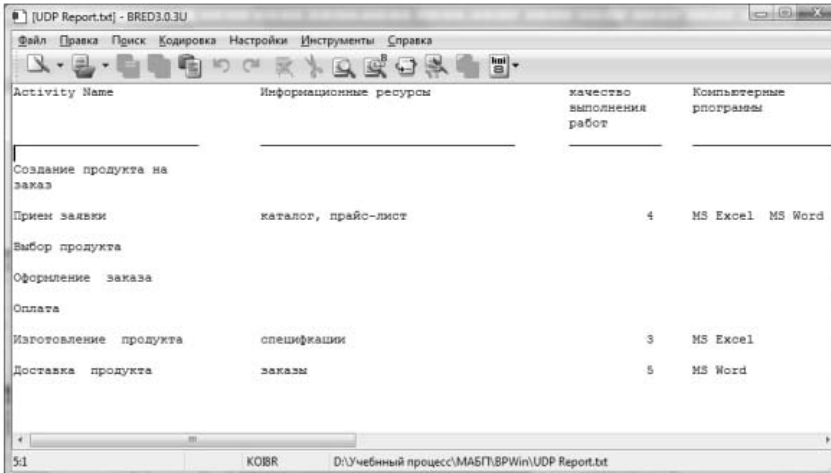


Рис. 7. Создание отчета по UDP

Задайте имя файла (с расширением txt), который будет содержать сгенерированный отчет по UDP. Откройте файл и просмотрите отчет (рис. 8).



The screenshot shows a text editor window titled "[UDP Report.txt] - BRED3.0.3U". The window contains a table with the following data:

Activity Name	Информационные ресурсы	качество выполнения работ	Компьютерные программы
Создание продукта на заказ			
Принят заявки	каталог, прайс-лист	4	MS Excel MS Word
Выбор продукта			
Оформление заказа			
Оплата			
Изготовление продукта	спецификации	3	MS Excel
Доставка продукта	заказы	5	MS Word

Рис. 8. Отчет по UDP

5. Завершение анализа свойств бизнес-процесса. Завершите анализ свойств бизнес-процесса, выбранного вами на шаге 1 в качестве индивидуального задания. Должны быть определены свойства (не менее 5) разного типа. Обязательно должны быть свойства типа List с единичным и множественным выбором. Для свойств должны быть заданы ключевые слова. Для всех работ должны быть заданы значения свойств. Должен быть сформирован отчет, отображающий свойства всех работ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в лабораторном практикуме темы и задания составлены таким образом, чтобы выстроить у студента концептуальное представление о дисциплине «Управление человеческими ресурсами инновационного проекта», обеспечить студента инструментарием оценки кадрового потенциала проекта, традиционными и современными методиками, позволяющими оценить эффективность управления человеческими ресурсами.

Изучение концептуальных основ и системности дисциплины, анализа кадрового потенциала, включая оценку количественного и качественного состава персонала, методологии оценки эффективности ресурсов, представленные в данном лабораторном практикуме, послужат ориентиром в дальнейшем изучении практики управления человеческими ресурсами – процессов обеспечения проекта ресурсами, развития и вознаграждения человеческих ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Борисова Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: монография. М.: Креативная экономика, 2014. 132 с. URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64829 (дата обращения: 17.03.2022).
2. Ларионов Г. В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: монография. М: Дашков и К, 2014. 160 с. URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70524 (дата обращения: 17.03.2022).
3. Управление проектами в современной организации: учебно-метод. пособие / Ципес Г. Л. и др. М.: МИСИС, 2019. 264 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/129068> (дата обращения: 02.09.2020).
4. Шапиро С. А., Епишкин И. А. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 243 с. URL: <https://www.book.ru/book/934258> (дата обращения: 17.03.2022).
5. Саубанов В. С., Семенов В. В. Моделирование систем автоматизации бизнес-процессов средствами оболочки BPWIN (allfusion process modeler): лабораторный практикум по дисциплине «Информационные технологии управления». Уфа: УГАТУ, 2008. 30 с.