



**МАЭУ**

**МУРМАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

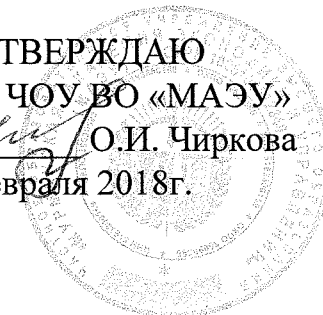
---

**ОДОБРЕНО**

Решением  
Ученого совета ЧОУ ВО «МАЭУ»  
от «21» февраля 2018г.  
Протокол № 10

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ЧОУ ВО «МАЭУ»  
  
О.И. Чиркова  
«21» февраля 2018г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Направления подготовки**

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
Направленность (профиль) образовательной программы  
«Региональное управление»**

является единой для всех форм обучения

Мурманск  
2018

**Основы управления персоналом:** Рабочая программа учебной дисциплины– Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018– 219с.

**Основы управления персоналом:** Рабочая программа учебной дисциплины по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» является единой для всех форм обучения. Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ПООП ВО по направлению (специальности) и профилю подготовки.

© ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....
2. Тематическое планирование.....
3. Содержание дисциплины (модуля) курса.....
4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся.....
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).....
7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля), необходимой для освоения дисциплины (модуля).....
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....  
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины «Основы управления персоналом» предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению (специальности) 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и является единой для всех форм и сроков обучения.

### 1 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплины, предшествующие изучению данной дисциплины, практики и формирующие аналогичные компетенции	Код компетенции предшествующей дисциплины, практики	Объект междисциплинарной связи		Код компетенции дисциплины, практики, изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции	Дисциплины, практики изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции
		Дисциплины, практики, в соответствии с учебным планом	Код компетенции и дисциплины, практики, в соответствии с учебным планом		
Социология управления; Прогнозирование и планирование	ОПК-3	<b>Основы управления персоналом</b>	ОПК-3	ОПК-3	Планирование и проектирование организаций; Корпоративная и социальная ответственность;
Теория управления; Социология управления	ПК-2		ПК-2	ПК-2	Корпоративная социальная ответственность; Производственная практика;

Дисциплина «Основы управления персоналом» относится к базовой части обязательных дисциплин.

### 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Основы управления персоналом», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Таблица 1– Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и проф. задачи	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции
	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке		<i>Знать</i> – Сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; миссии организаций, цели и стратегии	

ОПК-3	<p>стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>		<p>управления; управление персоналом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;</li> <li>– бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;</li> <li>– основные виды и процедуры контроля;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;</li> <li>– нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность управления персоналом;</li> <li>– организацию труда и управления на предприятиях;</li> <li>– охрану труда персонала;</li> <li>– принципы построения организационной структуры системы управления персоналом и распределения функций управления;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;</li> <li>– планировать деятельность организации и подразделения;</li> <li>– анализировать состояние и тенденции рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в управлении персоналом;</li> <li>– оценивать положение организации на рынке труда</li> <li>– разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;</li> <li>– разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;</li> </ul>	Пороговый
-------	---	--	---	-----------

			<ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>– использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;</li> <li>– решать стандартные задачи.</li> </ul>	
			<p style="text-align: center;"><u><i>Знать</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; миссии организаций, цели и стратегии управления; управление персоналом;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;</li> <li>– бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;</li> <li>– основные виды и процедуры контроля;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;</li> <li>– нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность управления персоналом;</li> <li>– организацию труда и управления на предприятиях;</li> <li>– охрану труда персонала;</li> <li>– принципы построения организационной структуры системы управления персоналом и распределения функций управления;</li> </ul>	<p>Базовый</p>

			<p style="text-align: center;"><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;</li> <li>– планировать деятельность организации и подразделения;</li> <li>– анализировать состояние и тенденции рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в управлении персоналом;</li> <li>– оценивать положение организации на рынке труда разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;</li> <li>– разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;</li> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>– использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;</li> <li>– анализировать и диагностировать производственную ситуацию в организации по персоналу.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современным инструментарием управления персоналом;</li> <li>– методами планирования карьеры;</li> <li>– навыками работы с правовыми актами;</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, контроль).</li> </ul>	
--	--	--	--	--

			<p style="text-align: center;"><u>Знать</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; миссии организаций, цели и стратегии управления; управление персоналом;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;</li> <li>– бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;</li> <li>– основные виды и процедуры контроля;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;</li> <li>– нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность управления персоналом;</li> <li>– организацию труда и управления на предприятиях;</li> <li>– охрану труда персонала;</li> <li>– принципы построения организационной структуры системы управления персоналом и распределение функций управления;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;</li> <li>– планировать деятельность организации и подразделения;</li> <li>– анализировать состояние и тенденции рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;</li> <li>– оценивать положение организации на рынке труда</li> <li>– разрабатывать систему</li> </ul>	Продвинутый
--	--	--	--	-------------



			<p>мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;</li> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</li> <li>– использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;</li> <li>– исследовать производственную среду и разрабатывать предложения по повышению эффективности работы организации по персоналу.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками работы с правовыми актами;</li> <li>– современным инструментарием управления персоналом,</li> <li>– методами планирования карьеры</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, мотивирование и контроль).</li> </ul>	
ПК-2	<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания</p>	<p><u>организационно-управленческая деятельность:</u></p> <p>участие в обеспечении рационального использования и контроля ресурсов органов государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ, органов</p>	<p style="text-align: center;"><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</li> <li>– роль и место управления в управлении и его связь со стратегическими задачами организации;</li> <li>– формы участия персонала в управлении;</li> </ul>	Пороговый

	<p>процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; организационно-административное обеспечение деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</p>	<p>– типы организационной культуры и методы ее формирования; – цели и стратегии управления.</p> <p><u>Уметь:</u></p> <p>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; – мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей; – проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения; – анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; – анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; – ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом.</p>	
			<p><u>Знать:</u></p> <p>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; – роль и место управления в организации и его связь со стратегическими задачами организации; – формы участия персонала в управлении; – типы организационной культуры и методы ее</p>	<p>Базовый</p>

			<p>формирования;  – цели и стратегии управления.</p> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>– мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.</li> <li>– диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li>– диагностировать организационную культуру выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>– проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;</li> <li>– ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом.</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами формирования и поддержания этического климата в организации;</li> <li>– методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, мотивирование и контроль;</li> </ul>	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</li> <li>– современными методами управления организационной культурой , мотивацией и стимулированием;</li> <li>– анализом и диагностикой производственной системы.</li> </ul>	
			<p style="text-align: center;"><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</li> <li>– роль и место управления организации и его связь со стратегическими задачами организации;</li> <li>– формы участия персонала в управлении;</li> <li>– типы организационной культуры и методы ее формирования;</li> <li>– цели и стратегии управления.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>– разработать и реализовать проекты, направленные на развитие организации;</li> <li>– мотивировать и стимулировать персонал организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей.</li> <li>– диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li>– разрабатывать и реализовывать корпоративную и конкурентную стратегию организации, а так же</li> </ul>	Продвинутый

			<p>функциональные стратегии (маркетинговую, финансовую, кадровую);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать работу исполнителей(команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, направленных на развитие организации;</li> <li>– диагностировать организационную культуру выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;</li> <li>– проводить аудит персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;</li> <li>– ориентироваться в вопросах управления предприятием, его материальными ресурсами, финансами, персоналом.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i><u>Владеть</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами формирования и поддержания этичного климата в организации.</li> <li>– - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений организация, мотивирование и контроль;</li> <li>– -современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</li> <li>– современными методами управления организационной</li> </ul>
--	--	--	--

			культурой , мотивацией и стимулированием; – - исследованиями системы управления персоналом в современных условиях и разработка предложении по ее совершенствованию; – - навыками исследования производственной среды.	
--	--	--	---	--

Изучаемая дисциплина также дает частично знания и умения, которые позволят выпускнику по данному профилю выполнять частично обобщенные трудовые функции:

- ведение процедуры медиации в сфере государственного и муниципального управления, изложенные в профессиональном стандарте «Специалист в области медиации (медиатор)»(утв. приказом Минтруда России от 15.12.2014)

## ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** очная

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>34</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	17	
Практические занятия (ПЗ)	17	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	56	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Экзамен 54</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/4</b>	

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** заочная

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	6	
Практические занятия (ПЗ)	2	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>127</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Экзамен 9</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/4</b>	

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1 Разделы дисциплины и виды занятий

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1 Теория управления персоналом</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>11</b>
1.1 Персонал как объект управления	0,5	1		3	4,5
1.2 Концепция управления персоналом	1	1		2	4
1.3 Принципы и методы управления персоналом	0,5			2	2,5
<b>Раздел 2 Система управления персоналом</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>7</b>	<b>13</b>
2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	1	2		3	6
2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом	1	2		4	7
<b>Раздел 3 Стратегическое управление персоналом</b>	<b>1</b>			<b>7</b>	<b>8</b>
3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом	1			7	8
<b>Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>11</b>
4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале	1	1		5	7
4.2 Маркетинг персонала	1	1		2	4
<b>Раздел 5 Технология управления</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>7</b>	<b>13</b>

<b>человеческими ресурсами</b>					
5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала	0,5	2		2	4,5
5.2. Деловая оценка и аттестация персонала	0,5	1		2	3,5
5.3 Профорientация и трудовая адаптация персонала	0,5	1		2	3,5
5.4 Организация труда персонала	0,5			1	1,5
<b>Раздел 6 Технология управления развитием персонала</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>11</b>
6.1 Организация системы обучения персонала	1	1		5	7
6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	1	1		2	4
<b>Раздел 7 Управление поведением персонала организации</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>7</b>	<b>11</b>
7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	1	2		3	6
7.2 Управление конфликтами и стрессами	1			4	5
<b>Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>7</b>	<b>12</b>
8.1 Кадровый аудит	2			2	4
8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом	1	0,5		3	4,5
8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом	1	0,5		2	3,5
<b>Экзамен</b>					<b>54</b>
<b>ВСЕГО</b>	<b>17</b>	<b>17</b>		<b>56</b>	<b>144</b>

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
<b>Раздел 1 Теория управления персоналом</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>		<b>15</b>	<b>16,5</b>
1.1 Персонал как объект управления	0,5	0,25		4	4,75
1.2 Концепция управления персоналом	0,5	0,25		6	6,75
1.3 Принципы и методы управления персоналом	-	-		5	5
<b>Раздел 2 Система управления персоналом</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>		<b>16</b>	<b>17,5</b>
2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	0,5	0,25		8	8,75
2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом	0,5	0,25		8	8,75



<b>Раздел 3 Стратегическое управление персоналом</b>	-	-		15	<b>15</b>
3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом	-	-		15	15
<b>Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>		<b>16</b>	<b>17,5</b>
4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале	0,25			8	9
4.2 Маркетинг персонала	0,25			8	8,5
<b>Раздел 5 Технология управления человеческими ресурсами</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>		<b>15</b>	<b>16,5</b>
5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала	0,25			<b>4</b>	4,65
5.2. Деловая оценка и аттестация персонала	0,25			<b>6</b>	6,5
5.3 Профориентация и трудовая адаптация персонала	0,25			<b>5</b>	5,35
5.4 Организация труда персонала	0,25	-		-	0,25
<b>Раздел 6 Технология управления развитием персонала</b>	<b>0,5</b>			<b>16</b>	<b>17</b>
6.1 Организация системы обучения персонала	0,25			8	8,5
6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	0,25			8	8,5
<b>Раздел 7 Управление поведением персонала организации</b>	<b>1</b>			<b>16</b>	<b>17,5</b>
7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	0,5			8	9
7.2 Управление конфликтами и стрессами	0,5	-		8	8,5
<b>Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала</b>	<b>1</b>			<b>16</b>	<b>17,5</b>
8.1 Кадровый аудит	-	-		4	4
8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом	0,5			6	6,75
8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом	0,5			6	6,75
<b>Экзамен</b>					9
<b>ВСЕГО</b>	<b>6</b>	<b>2</b>		<b>127</b>	<b>144</b>

## **ШСОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Раздел 1 Теория развития управления персоналом**

#### **Тема 1.1 Персонал как объект управления**

Предмет изучения дисциплины. Основное содержание дисциплины. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам управления персоналом. Взаимосвязь с другими дисциплинами.

Понятие «персонал» в организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие.

Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту,

образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям и др. Факторы, влияющие на структуру персонала организации.

Зарубежный опыт классификации человеческих ресурсов. Характеристика социально-трудовых отношений как объективно существующих взаимосвязей и взаимодействия субъектов этих отношений в процессе трудовой деятельности. Субъекты и уровни социально-трудовых отношений. Предмет социально-трудовых отношений.

Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами, ее роль в условиях рыночной экономики.

Задачи трех ветвей власти (законодательной, исполнительной и судебной) в области государственного регулирования социально-экономических отношений.

Органы управления трудовыми ресурсами на федеральном и региональном уровнях, их функция.

Задачи и функция Министерства труда и социального развития РФ. Взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами РФ со службами управления персоналом организаций. Зарубежный опыт государственного управления трудовыми ресурсами.

## **Тема 1.2 Концепция управления персоналом**

Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители теорий управления, постулаты теорий, задачи руководителя организации, ожидаемые результаты от реализации этих теорий, периоды их развития и применения. Характеристика этапов развития управления персоналом в двадцатом веке. Современные проблемы управления персоналом. Характерные черты отечественной экономики при переходе к рыночным отношениям и их влияние на управление персоналом.

Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок. Их взаимодействие и взаимозависимость. Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

Мировые тенденции развития управления персоналом организации.

## **Тема 1.3 Принципы и методы управления персоналом**

Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом. Объективные основы организации управления персоналом. Закономерности рыночной экономики и закономерности развития системы управления персоналом. Важнейшие принципы (правила) управления персоналом в условиях рынка.

Система методов управления персоналом, их классификация, области

применения. Сущность и состав административных, экономических и социально — психологических методов управления персоналом. Опыт зарубежных стран по применению эффективных методов управления людьми. Тенденции развития системы методов управления персоналом в рыночных условиях, на различных уровнях управления экономикой. Взаимосвязь и взаимодействие административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

## **Раздел 2 Система управления персоналом**

### **Тема 2.1 Функционально-целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом**

Место и роль подсистемы управления персоналом. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов. Основные варианты включения подсистемы управления персоналом в общую систему управления отечественных и зарубежных организаций.

Характеристика системы управления персоналом и подразделений - носителей функций системы управления персоналом отечественных организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела развития и обучения кадров, отдела социального развития, отдела организации управления и т.д. Недостатки существующей системы управления персоналом, пути развития системы.

Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией.

Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения и этапов каждой стадии. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Методы, применяемые при анализе и разработке оргпроектов систем управления.

Кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом.

### **Тема 2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом**

Основные понятия теории целеполагания системы управления организации. Признаки декомпозиции целей. Построение типового «дерева целей» управления персоналом. Определение количественных показателей (критериев) достижения целей управления организации. Выделение двух групп целей системы управления персоналом: цели работника и цели администрации организации. Сходство и различия целей администрации и целей персонала. Определение степени их противоречивости. Место и

значение целей системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации. Целевые подсистемы системы управления персоналом.

Система целей управления персоналом — основа функционального разделения труда. Объекты и носители функций управления персоналом. Разработка проектных документов: функциограмм, схем функциональных взаимосвязей и др. Методическое и нормативное обеспечение функционального разделения труда в системе управления персоналом. Функциональные подсистемы системы управления персоналом. Состав и содержание функций управления персоналом. Методы определения трудоемкости функций по управлению персоналом.

Факторы, определяющие организационную структуру управления организацией. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом. Состав проектной документации: схемы управления, штатные расписания и т.п.

Целеполагание — основа построения оргструктуры службы управления персоналом. Выделение структурных звеньев службы. Сбалансированность обязанностей, прав и ответственности в оргструктуре. Возможные варианты построения оргструктуры управления персоналом в зависимости от особенностей организации. Взаимосвязь звеньев службы управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации. Место службы управления персоналом в общей системе управления организацией. Служба управления персоналом в условиях различных видов организационных структур. Централизация и децентрализация в управлении персоналом.

### **Раздел 3 Стратегическое управление персоналом организации**

#### **Тема 3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом**

Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Элементы кадровой политики организации: тип власти в обществе, стиль руководства, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др. Исходные документы для формирования кадровой политики организации. Документы, в которых находит отражение кадровая политика организации.

Сущность стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом как элемент стратегии управления организацией. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкурентное преимущество организации. Условия разработки стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество персонала и др. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом. Критерии выбора стратегии управления персоналом.

Составляющие стратегии управления персоналом. Отечественный и зарубежный опыт разработки стратегии управления персоналом.

Стратегическое управление персоналом- управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации. Взаимосвязь стратегического управления организации и стратегического управления персоналом. Субъект и объект стратегического управления персоналом. Стратегическая направленность функций системы управления персоналом.

Этапы формирования системы стратегического управления персоналом: разработка и внедрение системы стратегического управления персоналом, формирование и реализация стратегии управления персоналом, стратегический контроль.

Понятие конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации, методы ее оценки.

Роль руководителей и системы управления персоналом в реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом. Функции высшего руководства. Этапы реализации стратегии управления персоналом: внедрение стратегии, координация внедрения стратегии, контроль.

## **Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации**

### **Тема 4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале**

Цели, задачи и сущность кадрового планирования в организации. Характеристика кадрового планирования. Кадровое планирование как необходимое условие реализации кадровой политики организации. Объект кадрового планирования и принципы его организации. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации.

Структура типового оперативного плана кадровой работы в организации. Информация для кадрового планирования.

Качественная потребность в персонале – ее структура, показатели. Методы определения качественной потребности в персонале. Анализ информации, формирующей качественную потребность. Построение специальных моделей для определения качественной потребности в персонале.

Взаимосвязь качественной и количественной потребностей в персонале. Показатели количественной потребности в персонале. Основные методы определения количественной потребности в персонале: метод трудоемкости производственного процесса, метод Розенкранца, расчет численности по нормам обслуживания, по рабочим местам и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета численности. Методы экспертных оценок.

Условия и показатели, влияющие на расчетную численность персонала. Плановые и внеплановые факторы, определяющие потребность в персонале.

### **Тема 4.2 Маркетинг персонала**

Концепция маркетинга персонала, основные подходы к ее трактовке. Понятийный аппарат персонал – маркетинга. Процесс управления маркетинговой деятельностью в области персонала. Сходства и различия между маркетингом товаров (услуг) и маркетингом персонала. Маркетинговые исследования и. маркетинговая информация. Исследование профессионально-квалификационной структуры труда. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области персонала. Исследование рынка труда. Анализ позиций организации на рынке труда. Источники информации для персонала – маркетинга.

Сегментирование рынка труда. Выбор организацией политики найма. Определение затрат на приобретение и использование персонала. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале. Публик рилейшнз в области управления персоналом.

## **Раздел 5 Технология управления персоналом**

### **Тема 5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала**

Политика найма персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки. Выбор источников найма персонала.

Цели отбора персонала. Основные подходы зарубежных фирм к отбору внешних претендентов. Типовые этапы отбора, их содержание. Организация процедуры отбора. Группировка и содержание критериев и показателей отбора.

Анализ и описание работы и рабочего места как необходимое условие подбора персонала и оценки его деятельности. Задачи анализа работы (рабочего места). Основные характеристики работы и рабочего места. Методы анализа работы: наблюдение, собеседование, вопросники.

Цели описания работы и рабочего места. Описание работы как основа разработки должностных инструкций, квалификационной карты, карты компетенций, личностной спецификации. Перечень вопросов, необходимых для проведения анализа и описания работы (рабочего места). Организация проведения анализа и описания работы (рабочего места) как функция службы управления персоналом.

Методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

Сущность высвобождения персонала. Виды увольнений. Механизм реализации высвобождения персонала. Соблюдение правовых норм при высвобождении персонала.

### **Тема 5.2 Деловая оценка и аттестация персонала**

Понятие деловой оценки. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки персонала. Организационная подготовка проведения деловой оценки. Типичные ошибки, допускаемые при проведении оценки.

Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Документационное и информационное обеспечение процесса деловой оценки.

Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки аттестации. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки.

Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Требования к формированию состава показателей оценки.

Основные методы оценивания персонала. Преимущества и недостатки методов оценивания. Особенности применения различных методов оценивания. Документационное сопровождение различных методов оценивания.

Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Сущность аттестации персонала. Основные цели и задачи проведения аттестации. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации. Содержание этапов проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап. Методы аттестации персонала: методы описательного характера, комбинированные методы, псевдоколичественные методы оценки. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации.

### **Тема 5.3 Профориентация и трудовая адаптация персонала**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Органы управления профориентацией. Направленность профориентационной работы.

Понятие трудовой адаптации. Виды и направления адаптации. Условия успешной адаптации.

Организационные элементы управления трудовой адаптацией. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. План мероприятий по введению в должность.

Особенности адаптации при внедрении нововведений. Инструментарий управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

### **Тема 5.4 Организация труда персонала**

Сущность понятия «организация труда». Содержание организации труда. Научный подход к организации труда.

Основные задачи и функции научной организации труда. Особенности организации управленческого труда. Проектирование организации труда.

Основные принципы организации собственного труда. Выполнение общих функций управления (планирование, организация, регулирование,

стимулирование, контроль, анализ, учет) по отношению к собственному труду. Методы и техника личной работы, позволяющие находить резервы времени. Саморазвитие работника. Управление личным режимом труда и отдыха.

## **Раздел 6 Технология управления развитием персонала**

### **Тема 6.1 Организация системы обучения персонала**

Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка уровня профессионализма, выбор программ обучения, выдвижение в резерв, создание и использование банков учебно-методических материалов, психологические исследования, разработка тестовых программ, экономические оценки, отбор кадров и продвижение.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров. Классификация форм повышения квалификации, их взаимосвязь. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, их преимущества и недостатки.

### **Тема 6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала**

Понятия карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала.

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения работников.

Планирование служебно-профессионального продвижения персонала.

Проблемы резерва кадров. Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.



## **Раздел 7 Управление поведением персонала организации**

### **Тема 7.1 Мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала**

Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Сравнительная характеристика теорий мотивации — общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Их ранжирование по степени влияния на персонал.

Практическое использование теорий мотивации. Мотивационные принципы организации труда. Формы оплаты труда персонала.

Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала.

Государственное регулирование оплаты труда: законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда; заключение генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

### **Тема 7.2 Управление конфликтами и стрессами**

Основные понятия конфликтологии. Типичные причины конфликтов. Виды конфликтов, их классификация. Пути развития конфликтов. Способы разрешения конфликтов. Роль руководителя в разрешении конфликтов. Управление конфликтами и пути их предупреждения.

Сущность и природа стресса. Виды стрессов. Стресс и заболевания, перегрузки, недогрузки, обстоятельства жизни. Стресс и соответствие между личностью и средой. Способы обнаружения стрессов. Методы нейтрализации стрессов.

## **Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала**

### **Тема 8.1 Кадровый аудит**

Сущность аудита. Цели, задачи, элементы аудита. Параметры, методы, типы аудита персонала, этапы аудита.

### **Тема 8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом**

Диагностический подход к оценке функционирования подразделений управления персоналом. Основные критерии оценки эффективности работы подразделений управления персоналом. Взаимосвязь критериев с важнейшими направлениями деятельности кадровых служб. Оценка текучести кадров и абсентеизма. Оценка, базирующаяся на обзоре мнений. Методы измерения результатов деятельности подразделений управления персоналом.

### **Тема 8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом**

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Классификация производственных и непроизводственных факторов. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики.

#### **IV ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

##### **1. Самостоятельная практическая работа**

##### **Рабочий проект «Проектирование системы управления персоналом (на примере организации) и определение ее эффективности»**

1. Характеристика организаций (для формирования компетенции **ОПК-3**)
2. Разработать философию организации и диагностировать структуру персонала (для формирования компетенции **ОПК-3**)
3. Спроектировать систему управления персоналом (для формирования компетенции **ОПК-3**)
4. Спроектировать организационную структуру управления персоналом в зависимости от особенностей организации (для формирования компетенции **ОПК-3**)
5. Разработать кадровое планирование и провести маркетинг персонала (для формирования компетенции **ОПК-3**)
6. Разработать схему отбора персонала (на 1 единицу). Приложить документационное обеспечение при найме персонала (для формирования компетенции **ОПК-3**)
7. Разработать программу адаптации (для формирования компетенции **ОПК-3**)
8. Определить движение персонала. Приложить документационное обеспечение движения персонала. Рассчитать коэффициенты текучести и удовлетворённости персонала (для формирования компетенции **ОПК-3**)
9. Организовать обучение персонала по любой тематике и определить его эффективность (для формирования компетенции **ОПК-3**)
10. Рассчитать численность кадрового персонала (для формирования компетенции **ОПК-3**)
11. Провести кадровый аудит (для формирования компетенции **ПК-2**)
12. Провести оценку экономической и социальной эффективности системы управления персоналом (для формирования компетенции **ПК-2**)

## Темы выступлений

### **Для формирования компетенции ОПК -3**

1. Гендерные аспекты управления
2. Провести оценку экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
3. Особенности и недостатки традиционных методов управления
4. Особенности японской системы управления персоналом
5. Основные симптомы противопоказаний к руководящей работе
6. Участие персонала в управлении предприятием
7. Этапы развития карьеры
8. Анализ японской и американской мотивационных моделей
9. История визитных карточек
10. Аттестация специалистов с помощью ролевых и деловых игр
11. Виды и формы трудовых перемещений персонала. Текучесть кадров
12. Внедрение командной работы в больших организациях
13. Деловая карьера работника
14. Классификация видов трудовой деятельности
15. Комплексное проектирование системы управления персоналом организации
16. Конкурентоспособность молодого специалиста
17. Концепции управления персоналом
18. Методологические основы управления персоналом организации
19. Методы отбора персонала
20. Набор персонала как важнейший элемент работы с кадрами организации
21. Оптимизация трудовых ресурсов
22. Аттестация кадров и планирование карьеры
23. Планирование деловой карьеры персонала
24. Повышение квалификации и её влияние на профессиональную карьеру работников
25. Профессиональная и организационная адаптация персонала

### **Для формирования компетенции ПК -2**

1. Исследование влияния паники на реализацию и подготовку управленческих решений
2. Провести кадровый аудит.
3. Исследование конфликтов в системе управления персоналом: виды, формы и методы преодоления конфликтов
4. Исследование психологической поддержки персонала организации
5. Типичные нарушения трудового законодательства со стороны работодателей в условиях мирового финансового кризиса
6. Позитивные и негативные воздействия экономических методов управления персоналом
7. Особенности мотиваций труда женщин и молодых специалистов

8. Политика вознаграждения в вузе
9. Современные способы мотивации труда и удержания талантов
10. Алгоритм формирования имиджа компании
11. Вознаграждение и наказание в управлении персоналом
12. Имидж персонала
13. Кадровая политика и стратегия развития предприятия
14. Конфликт в коллективе: пути и методы их преодоления и предупреждения
15. Принципы, виды и стадии контроля в управлении персоналом
16. Производственные конфликты и их разрешение
17. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах
18. Роль командной работы в управлении
19. Роль формальных и неформальных групп в управлении персоналом
20. Техника влияния и противостояния влиянию
21. Трудовые конфликты и пути их урегулирования в социальном партнерстве
22. Феномен лидерства в организации. Значение лидерских качеств руководителя для эффективности работы коллектива
23. Мотивация и ее роль в управлении персоналом
24. Мотивация и стимулирование в условиях кризиса
25. Мотивация, как фактор управления личностью, социально-психологические аспекты мотивирования
26. Оплата труда на основе бестарифной системы
27. Американский стиль управления персоналом
28. Женщина – руководитель
29. Кадровая политика в системе государственной службы
30. Кадровая политика фирмы при создании производства мирового класса
31. Материальное стимулирование персонала и система оплаты труда административных работников
32. Методы оценки эффективности управления
33. Основные категории управления персоналом и принципы формирования стратегии развития персонала
34. Оценка трудовой деятельности.
35. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации
36. Стили руководства
37. Модели управления организацией и их мотивационная направленность

### **Темы рефератов**

#### **Для формирования компетенции ОПК -3**

1. Управление нелегальной миграцией в условиях модернизации на примере г. Челябинска
2. Проблема безопасности при отборе персонала
3. Человеческий капитал и его формирование
4. Формирование персонала и определение его численности

5. Анализ движения и оценка состояния персонала
6. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами
7. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами
8. Кадровый маркетинг и его задачи
9. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
10. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы
11. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
12. Коучинг как форма развивающего обучения
13. Правовое регулирование трудовых отношений
14. Композиция и структуризация как направления организационного проектирования
15. Централизация и децентрализация управленческих процессов: сравнительный анализ практики российских предприятия

### **Для формирования компетенции ПК -2**

1. Особенности и задачи аттестации рабочих мест
2. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ
3. Рабочее время и его использование
4. Понятие и экономическая сущность заработной платы
5. Формы и системы заработной платы: российская практика
6. Зарубежный опыт формирования заработной платы
7. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
8. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими
9. Личные и деловые качества руководителя
10. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников
11. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
12. Анализ практики применения различных методов руководства
13. Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели
14. Многомерные модели руководства и их особенности
15. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
16. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
17. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
18. Оценка эффективности функционирования кадровых служб и тенденции их развития на российских предприятиях.
19. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами
20. Кадровый аудит и его основные объекты
21. Управление персоналом в системе менеджмента организации
22. Спроектировать систему управления персоналом.
23. Текущее состояние кадров, ее виды, мотивы, причины и последствия

24. Роль кадровых служб в системе управления организацией
25. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб

### **Вопросы для контрольной работы**

#### **1 вариант**

1. Что определяло особенности социально-трудовых отношений в советский период отечественной истории?
2. Назовите основные этапы развития управления персоналом.
3. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
4. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.

#### **2 вариант**

1. Какие признаки характеризуют трудовую деятельность как социальное явление?
2. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
3. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на людей в организации.
4. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?

#### **3 вариант**

1. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
2. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
3. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.
4. Что такое принципы построения системы управления персоналом? Перечислите основные из них.

#### **4 вариант**

1. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
2. Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.
3. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
4. Что такое административные методы? Приведите примеры.

#### **5 вариант**

1. Раскройте сущность понятий «занятость населения» и «занятость персонала организации».
2. Что такое безработица? Дайте характеристику форм безработицы.
3. Что такое экономические методы? Приведите примеры.
4. Что такое социально-психологические методы? Приведите примеры.

#### **6 вариант**

1. Какова роль и задачи Федеральной службы по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ?
2. Раскройте состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией.
3. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
4. Что такое кадровая политика государства, организации? Виды кадровой политики.

#### **7 вариант**

1. Раскройте состав элементов производственной системы и системы управления организацией.
2. Что такое организационное проектирование? Назовите его стадии и этапы.
3. Назовите составляющие механизма формирования государственной кадровой политики.
4. Раскройте содержание этапов формирования государственной кадровой политики.

#### **8 вариант**

1. Раскройте содержание стадий организационного проектирования системы управления персоналом.
2. Раскройте содержание этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
3. Раскройте сущность концепций стратегии кадровой политики.
4. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?

#### **9 вариант**

1. Назовите основные задачи службы управления персоналом.
2. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
3. Поясните этапы процесса стратегического управления.
4. По каким параметрам производится анализ внешней и внутренней среды организации?

#### **10 вариант**

1. Охарактеризуйте количественный состав работников кадровых служб в России и за рубежом.
2. Составьте качественную характеристику работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.
3. Что такое миссия и цели организации?
4. Дайте определение понятия стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.

#### **11 вариант**

1. Какими методами можно рассчитать численность работников кадровых служб?
2. Что такое «документационное обеспечение» системы управления персоналом?

3. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
4. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?

#### **12 вариант**

1. Для чего используются должностные инструкции и личностные спецификации? Каково их содержание?
2. В чем состоит сущность кадрового планирования?
3. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
4. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?

#### **13 вариант**

1. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
2. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
3. Назовите факторы влияния группы на поведение ее членов.
4. Как характер коллектива влияет на личность?

#### **14 вариант**

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
3. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?
4. Дайте определение мотивации трудовой деятельности персонала.

#### **15 вариант**

1. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
2. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
3. Раскройте сущность мотивационного стимулирования.
4. Что такое материальное стимулирование персонала?

#### **16 вариант**

1. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?
2. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?
3. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
4. Что такое этика деловых отношений?

#### **17 вариант**

1. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.



2. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда. Как бы вы сгруппировали их по направлениям взаимодействия?
3. Раскройте суть понятия «организационная культура». Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
4. Какими методами можно добиться изменения организационной культуры?

#### **18 вариант**

1. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.
2. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.
3. К каким подсистемам системы управления персоналом относятся функции управления конфликтами и стрессами?
4. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессами.

#### **19 вариант**

1. Что такое подбор и расстановка персонала? Чем отличается отбор персонала от подбора?
2. Каковы цели деловой оценки персонала?
3. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
4. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?

#### **20 вариант**

1. Что такое социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала? Раскройте взаимосвязь этих понятий.
2. Дайте характеристику направлений деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала организации.
3. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?
4. Что такое текучесть кадров? Назовите ее причины.

#### **21 вариант**

1. Раскройте содержание программы адаптации персонала.
2. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?
3. Как определить текучесть кадров?
4. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?

#### **22 вариант**

1. Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в ее методике?
2. Раскройте содержание основных направлений профориентационной работы.
3. Какими методами можно оценить результаты труда?
4. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?

#### **23 вариант**

1. Назовите виды адаптации. Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?

2. Охарактеризуйте систему управления профориентацией и адаптацией в организации.
3. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
4. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?

#### **24 вариант**

1. Что такое организация труда?
2. Раскройте содержание и принципы научной организации труда.
3. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
4. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?

#### **25 вариант**

1. Дайте определение управленческого труда. Что является предметом и продуктом управленческого труда?
2. Охарактеризуйте особенности организации управленческого труда.
3. Раскройте сущность бюджетной эффективности.
4. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.

#### **26 вариант**

1. Назовите факторы, существенным образом влияющие на организацию личного труда руководителя.
2. Что такое высвобождение персонала? Назовите виды увольнения персонала.
3. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на людей в организации.
4. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?

### **У ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

#### *Основная литература*

1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2016. — 270 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05256-3. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919920> — ЭБС BOOK.ru, по паролю
2. Основы управления персоналом в структурно-логических схемах. Учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2019. — 250 с. — ISBN 978-5-406-06824-3. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/931202> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

*Дополнительная литература:*

3. Основы управления персоналом (для бакалавров). Учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.А. Шапиро. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-406-06775-8. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/930455> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

4. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алешина. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2018. — 151 с. — ISBN 978-5-4365-0434-6. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926469> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

5. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.Г. Мумладзе. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2015. — 152 с. — ISBN 978-5-4365-0434-6. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/917395> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

6. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2015. — 270 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04346-2. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916658> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

7. Управление персоналом: социально - психологические основы управления персоналом (традиции и инновации). Учебное пособие [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. СеменоваВ, и др. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2018. — 127 с. — ISBN 978-5-4365-2768-0. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/930493> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

**VI ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. <http://www.top-personal.ru> –журнал «Управление персоналом»;
2. <http://hr-portal.ru>–«HR-Portal» - сообщество HR-менеджеров;
3. <http://hrm.ru/>-«Hrm.ru»- кадровый менеджмент;
4. <http://www.kdelo.ru/> - журнал «Кадровое дело»;
5. <http://hrliga.com/> - «HR-лига» - сообщество кадровиков и HR-менеджеров

**VII ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

- КонсультантПлюс;

- Лицензионное: операционная система Windows; офисные программы MicrosoftOffice; электронная библиотечная система, Использование не в коммерческих целях: программа для тестирования MyTest

## **VIII ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДИСЦИПЛИНЫ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 402).

Комплект учебной мебели на 98 человек; оснащена электронным УМК по дисциплине, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 213) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 404) Комплект учебной мебели на 39 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения индивидуальных консультаций по направлениям (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 301) Комплект учебной мебели на 4 человека; оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ»

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 309) Комплект учебной мебели на 68 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, демонстрационный экран,

мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 305). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (20 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ». Программное обеспечение: электронный УМК; слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet. Программное обеспечение:

Учебная аудитория для выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 211) Комплект учебной мебели на 16 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, лингафонное оборудование, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 212) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Помещение для самостоятельной работы (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 203). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (18 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ».

## **IX МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ \***

## 9.1 План практических занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
<b>Раздел 1 Теория развития управления персоналом</b>	
1.1. Персонал как объект управления	<i>Практическое занятие №1</i> Решение ситуационных задач по теме «Человеческие ресурсы и трудовой потенциал организации»
1.2 Концепция управления персоналом	<i>Практическое занятие №2</i> Разработка философии организации. Диагностика структуры персонала
<b>Раздел 2 Система управления персоналом</b>	
2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	<i>Практическое занятие №3</i> Проектирование системы управления персоналом (деловая игра)
2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом	<i>Практическое занятие №4</i> Построение орг.структуры управления персоналом в зависимости от особенностей организации. Функции менеджера по персоналу (деловая игра)
<b>Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации</b>	
4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале	<i>Практическое занятие №5</i> Решение ситуационных задач по теме «Расчет потребности в персонале различных категорий работников».
4.2 Маркетинг персонала	<i>Практическое занятие №6</i> Разработка кадрового планирования в организации и проведение маркетинга персонала
<b>Раздел 5 Технология управления персоналом</b>	
5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала	<i>Практическое занятие №7</i> Организация найма, отбора, высвобождения персонала. Определение движения персонала в организации (ролевая игра)
5.2. Деловая оценка и аттестация персонала	<i>Практическое занятие №8</i> Решение ситуационных задач по теме «Оценка деятельности персонала и аттестация персонала»
5.3 Профорientация и трудовая адаптация персонала	<i>Практическое занятие №9</i> Разработка программы адаптации (ролевая игра)
<b>Раздел 6 Технология управления развитием персонала</b>	
6.1 Организация системы обучения персонала	<i>Практическое занятие №10</i> Решение ситуационных задач по организации обучения персонала и определение его эффективности
6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	<i>Практическое занятие № 11</i> Формирование карьерограммы
<b>Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала</b>	
8.1 Кадровый аудит	<i>Практическое занятие № 12</i> Кадровый аудит (ролевая игра)
8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом	<i>Практическое занятие №13</i> Решение ситуационных задач по теме «Диагностика состояния работы с персоналом»
8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы	<i>Практическое занятие №14</i> Решение ситуационных задач по теме «Расчет экономической эффективности

управления персоналом	управления персоналом»
-----------------------	------------------------

## 9.2 Лабораторный практикум не предусмотрен учебным планом

### 9.3 План занятий в интерактивной форме

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: очная**

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации и интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
<b>Раздел 1 Теория развития управления персоналом</b>					<b>2</b>	<b>2</b>
1.1 Торговый персонал как объект управления	Метод проекта				1	1
1.2 Концепция управления персоналом	Метод проекта				1	1
1.3 Принципы и методы управления персоналом						
<b>Раздел 2 Система управления персоналом</b>			<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	Метод анализа ситуации Метод проекта		0,5		1	1,5
2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом	Метод анализа ситуации		0,5			0,5
<b>Раздел 3 Стратегическое управление персоналом организации</b>		<b>2</b>				<b>2</b>
3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом	Разбор ситуации из практики	2				2
<b>Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации</b>					<b>2</b>	<b>2</b>
4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале	Метод проекта				1	1
4.2 Маркетинг персонала	Метод проекта				1	1

<b>Раздел 5 Технология управления персоналом</b>			<b>2</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала	Метод анализа ситуации Метод проекта		1		1	2
5.2. Деловая оценка и аттестация персонала	Метод анализа ситуации		1		1	2
5.3 Профорентация и трудовая адаптация персонала	Разбор ситуации из практики		0,5		1	1,5
5.4 Организация труда персонала						
<b>Раздел 6 Технология управления развитием персонала</b>			<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
6.1 Организация системы обучения персонала	Метод проекта		-		1	1
6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	Метод анализа ситуации из практики		1			1
<b>Раздел 7 Управление поведением персонала организации</b>						
7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала						
7.2 Управление конфликтами и стрессами						
<b>Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала</b>			<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
8.1 Кадровый аудит	Метод анализа ситуации из практики Метод проекта		0,5		1	1,5
8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом						
8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом	Метод проекта Метод анализа ситуации		0,5		1	1,5



всего		2	5		10	17
-------	--	---	---	--	----	----

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4 года**

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации и интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
<b>Раздел 1 Теория развития управления персоналом</b>					0,5	0,5
1.1 Торговый персонал как объект управления						
1.2 Концепция управления персоналом	Метод проекта				0,5	0,5
1.3 Принципы и методы управления персоналом						
<b>Раздел 2 Система управления персоналом</b>					0,5	0,5
2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	Метод анализа ситуации Метод проекта				0,25	0,25
2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом	Метод анализа ситуации				0,25	0,25
<b>Раздел 3 Стратегическое управление персоналом организации</b>						
3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом	Разбор ситуации из практики					
<b>Раздел 4 Планирование работы с персоналом организации</b>					0,5	0,5
4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале	Метод проекта				0,5	0,5
4.2 Маркетинг персонала	Метод проекта					
<b>Раздел 5 Технология управления персоналом</b>					0,5	0,5

5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала	Метод анализа ситуации Метод проекта				0,5	0,5
5.2. Деловая оценка и аттестация персонала	Метод анализа ситуации					
5.3 Профорентация и трудовая адаптация персонала	Разбор ситуации из практики					
5.4 Организация труда персонала						
<b>Раздел 6 Технология управления развитием персонала</b>					<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
6.1 Организация системы обучения персонала	Метод проекта				0,5	0,5
6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала						
<b>Раздел 7 Управление поведением персонала организации</b>					<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала					0,5	0,5
7.2 Управление конфликтами и стрессами						
<b>Раздел 8 Оценка результатов деятельности персонала</b>					<b>1</b>	<b>1</b>
8.1 Кадровый аудит	Метод анализа ситуации из практики Метод проекта				0,5	0,5
8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом						
8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом	Метод проекта Метод анализа ситуации				0,5	0,5
всего					<b>4</b>	<b>4</b>

#### 9.4 Описание показателей и критерии оценивания компетенций по

**текущему контролю**

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование темы	Формы контактной работы (лекции, практические, лабораторные, интерактивные и др.)	Форма контроля - показатели оценивания компетенции (наименование средств оценки по теме в соответствии с техн. картой: тестирование, контрольная работа, устный ответ, эссе, реферат и т.д.)	Критерии оценки в зависимости от уровня освоения компетенции (Пороговый, Базовый, Продвинутый) (в соответствии с техн. картой)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	1.1 Персонал как объект управления 1.2 Концепция управления персоналом 1.3 Принципы и методы управления персоналом 2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом	лекции, практические занятия, интерактивные занятия	Выполнение практических заданий Выполнение контрольной работы	Пороговый
		2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом 4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале 4.2 Маркетинг персонала		Выполнение практических заданий Выступление Выполнение контрольной работы	Базовый

		<p>5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала</p> <p>5.2. Деловая оценка и аттестация персонала</p> <p>5.3 Профориентация и трудовая адаптация персонала</p> <p>5.4 Организация труда персонала</p> <p>6.1 Организация системы обучения персонала</p> <p>6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала</p>		<p>Выполнение практических заданий</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Выполнение Реферата</p>	Продвинутый
<b>ПК-2</b>	<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом</p> <p>7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала</p> <p>7.2 Управление конфликтами и стрессами</p> <p>8.1 Кадровый аудит</p> <p>8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом</p> <p>8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом</p>	<p>лекции, практические занятия, интерактивные занятия</p>	<p>Выполнение практических заданий</p> <p>Выполнение контрольной работы</p>	Пороговый
				<p>Выполнение практических заданий</p> <p>Выступление</p> <p>Выполнение контрольной работы</p>	Базовый
				<p>Выполнение практических заданий</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Выполнение Реферата</p>	Продвинутый

--	--	--	--	--	--

## 9.5 Типовые задания для текущего контроля

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1

**Цель:** Сформулировать умения и навыки по определению количественных характеристик трудовых ресурсов РФ, региона или населенного пункта; определить показатели численности, состава и движения населения, а также определить статус занятости трудовых ресурсов.

#### *План*

1. Расчет количественных характеристик показателей трудовых ресурсов
2. Определение статуса занятости населения
3. Определения уровня безработицы

#### **1. Расчет количественных характеристик показателей трудовых ресурсов**

#### *Методические указания*

Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории. Конкретно имеются в виду следующие показатели:

- 1) средняя численность населения за год (P):

$$P = (P_n - P_k) / 2,$$

где  $P_n$  – численность населения на начало года;

$P_k$  – численность населения на конец года;

- 2) общий коэффициент рождаемости (n) за год (промилле):

$$n = N_i / P - 1000;$$

- 3) общий коэффициент смертности (т) за год (промилле):

$$т = N_j / P \cdot 1000;$$

- 4) естественный прирост (убыль) населения за год (E):

$$E = N_i - N_j,$$

где  $N_i$  – число новорожденных за год;

$N_j$  – число умерших за год;

- 5) коэффициент естественного прироста населения ( $K_e$ ) (в промилле):

$$K_e = E / P \cdot 1000 = n + m;$$

б) механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год (С):

$$C = M_i - M_j,$$

где  $M_i$  – число прибывшего населения за год;

$M_j$  – число выбывшего населения за год;

7) коэффициент механического прироста населения ( $K_M$ )

$$K_M = C/P \cdot 1000;$$

8) общий прирост населения за год ( $\Delta P$ ):

$$\Delta P = E + C;$$

9) коэффициент общего прироста населения ( $K_0$ ) (промилле):

$$K_0 = \Delta P/P \cdot 1000;$$

10) перспективная (прогнозируемая) численность населения на конец анализируемого года или на начало следующего года ( $P_K$ ):

$$P_K = P_H + E + C.$$

### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ( $P_{трн}$ ) — 70 млн человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года ( $N_j$ ) — 0,2 млн человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста,  $P_v$  — 2,0 млн человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ( $P_n$ ) — 1,6 млн человек.

### Задача 2.

*Исходные данные.* Население трудоспособного возраста составляет 80 млн человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ( $P_{инв}$ ) — 1,2 млн; работающие подростки ( $P_{мол}$ ) — 0,1 млн; работающие пенсионеры ( $P_{пен}$ ) — 4,5 млн.

*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов.

### Задача 3.

*Исходные данные.* В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде — 100 промилле, доля трудовых ресурсов — 50%.

*Постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов! города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 10 тыс.; численность работающих подростков до 16 лет — 15 тыс., работающих лиц старше трудоспособного возраста — 55 тыс.

### Задача 5.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на

начало планируемого года составила 1 млн человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, – 30 тыс.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, – 22 тыс.; число умерших в трудоспособном возрасте – 5 тыс.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте – 3 тыс.

#### Задача 6.

*Исходные данные.* Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

#### Задача 7.

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 20 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн человек, трудовых ресурсов – 6 млн.

#### Задача 8.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

#### Задача 9.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн человек, трудовых ресурсов — 500 тыс.

## **2. Определение статуса занятости населения**

Статус занятости трудовых ресурсов:

- экономически активное население;
- безработные;

– экономически неактивное население.

### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
  - б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
  - в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
  - г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и, поэтому прекратил ее поиски;
  - д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
  - е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
  - ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
  - з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря,
- с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов ( $\mathcal{E}_a$ );
  - безработные (Б);
  - экономически неактивное население ( $\mathcal{E}_n$ );
  - не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

### Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
  - б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
  - в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
  - г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
  - д) военнослужащий;
  - е) работник, получивший инвалидность на производстве;
  - ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы,
- с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:
- безработные (Б);
  - экономически активное население в составе трудовых ресурсов ( $\mathcal{E}_a$ );
  - экономически неактивное население ( $\mathcal{E}_n$ );
  - не входящие в состав трудовых ресурсов (Н).

### Задача 3.

*Исходные данные.* В 2003 году трудовые ресурсы страны составили 86 млн человек, в том числе в трудоспособном возрасте – 81,3 млн человек, работающие лица старших возрастов и подростков – 4,7 млн. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн человек; учащиеся – 5,6 млн; военнослужащие – 2,4 млн; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте – 8,5 млн; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) – 3,3 млн человек.

*Постановка задачи.* Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами



общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по виду занятости.

### 3. Определение уровня безработицы

#### *Методические указания*

Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в государственных органах службы занятости.

Фактический уровень безработицы (%) выражается следующим образом:

$$УБ_{\phi} = B_{\phi} / \Delta_a \cdot 100,$$

где  $B_{\phi}$  — численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения;

$\Delta_a$  — численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (%) определяется по формуле

$$УБ_p = B_p / \Delta_a \cdot 100,$$

где  $B_p$  — численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, а также признанных безработными.

При отсутствии величины численности экономически активного населения ее можно рассчитать следующим образом:

$$\Delta_a = Z + B,$$

где  $Z$  — списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

$B$  — численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ ( $B_{\phi}$ ), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу ( $B_p$ ).

Уровень занятости экономически активного населения (%) составит

$$УЗ = Z / \Delta_a \cdot 100.$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (%) равен

$$УЗ_T = Z / T \cdot 100.$$

#### Задача 1.

*Исходные данные.* В 2003 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн человек, в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн человек, работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн человек; учащиеся — 5,6 млн; военнослужащие — 2,4 млн; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн человек.

*Постановка задачи.* Определите уровень занятости трудовых ресурсов в

народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости.

### Задача 2.

*Исходные данные.* Численность занятых в составе экономически активного населения — 85 млн человек; численность безработных — 15 млн человек. Месяц спустя из 85 млн человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн; 1 млн человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

*Постановка задачи:* а) определите начальный уровень безработицы; б) определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

### Задача 3.

*Исходные данные.* Фактический валовой национальный продукт (ВНП) составляет 750 млрд дол., естественный уровень безработицы — 5%, фактический уровень безработицы — 9%.

*Постановка задачи.* Какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%)?

### Задача 4.

*Исходные данные.* В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил на пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения. *Постановка задачи*

1. Рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода.
2. Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?
3. Можно ли утверждать, что на пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

### Задача 5.

*Исходные данные.* В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Занятые в составе экономически активного населения	80 500	95 000
Безработные	4800	7000

*Постановка задачи.* Рассчитайте уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода и объясните одновременный рост занятости и безработицы.

### Задача 6.

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн человек, имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн человек, из числа официально зарегистрированных на начало года безработных (0,8 млн) 0,05 млн прекратили поиски работы, а 0,1 млн человек были трудоустроены.

### Задача 7.

*Исходные данные и постановка задачи.* Используя закон Оукена, рассчитайте, на сколько процентов изменится уровень безработицы в течение года, если при потенциальном ВВП 1400 млрд руб. фактический ВВП на начало года составил 1330 млрд руб., а на конец года — 1295 млрд руб. Естественный уровень безработицы составляет 5%.

### Задача 8.

*Исходные данные.* Численность занятых — 90 млн, численность безработных — 10 млн. Месяц спустя из 90 млн человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн; 1 млн из числа безработных прекратили поиски работы.  
*Постановка задачи.* Определите на конец месяца: 1) численность занятых; 2) количество безработных и 3) фактический уровень безработицы.

### Задача 9.

*Исходные данные.* В таблице приведены данные, характеризующие объемы фактического и потенциального ВВП (млрд руб.). В 2001 г. экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%.

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
2001	3000	3000
2002	3800	3705
2003	4125	3712,5

*Постановка задачи.* Используя закон Оукена, рассчитайте уровень безработицы в 2002 и 2003 гг.

### Задача 10.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн человек, официальный уровень безработицы — 3,5%.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2**

**Цель:** Сформировать умения по проектированию философии организации и диагностированию структуры персонала в организации.

### *План*

#### **1. Ознакомиться с нормативными документами:**

- Устав организации в части целей и задач организации;
- Трудовой кодекс РФ;
- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ;

- Трудовой кодекс РФ;
- Декларация прав человека;
- Коллективный договор;
- Религиозное писание (Библия, Коран и др.);
- Стратегия кадровой политики страны и организации.

## **2. Спроектировать:**

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о подразделении;
- Штатное расписание;
- Должностные инструкции;
- Коллективный договор.

## **3. Решить практическую ситуацию**

## **4. Провести диагностику персонала в организации ОАО «Мечел»**

### **2. Спроектировать**

#### *Методические указания*

#### 1 Структура плана внутреннего трудового распорядка

*Типовая структура правил внутреннего трудового распорядка содержит следующие разделы:*

#### *1. Общие положения*

1.1. Право на труд. Определение дисциплины

1.2. Цели правил

1.3. Использование правил

1.4. Применение правил

#### *2. Порядок приёма и увольнения рабочих и служащих*

2.1. Документы

2.2. Обязанности администрации при приеме

2.3. Трудовые книжки

2.4. Прекращение трудового договора

#### *3. Основные обязанности рабочих и служащих*

3.1. Работать честно, соблюдать дисциплину

3.2. Повышать производительность

3.3. Улучшать качество работы

3.4. Соблюдать требования по охране труда

3.5. Устранять причины, мешающие работе

3.6. Содержать рабочее место в чистоте

3.7. Беречь имущество

3.8. Вести себя достойно

#### *4. Основные обязанности администрации*

4.1. Правильно организовать труд

4.2. Создать условия для роста производительности труда

4.3. Развивать формы стимулирования труда

4.4. Планировать труд и обеспечивать выполнение поставленных задач

4.5. Совершенствовать организацию оплаты труда

4.6. Обеспечивать дисциплину

- 4.7. Соблюдать законодательство
- 4.8. Осуществлять профилактику травматизма
- 4.9. Контролировать знание работниками инструкций по охране труда
- 4.10. Развивать соревнования
- 4.11. Внедрять изобретения
- 4.12. Обеспечивать повышение квалификации
- 4.13. Создавать условия трудовому коллективу для его работы
- 4.14. Внимательно относиться к нуждам работников
- 5. Рабочее время и его использование*
  - 5.1. Начало и окончание работы, перерывы для отдыха и питания
  - 5.2. Учет рабочего времени
  - 5.3. Сверхурочные работы
  - 5.4. Запрещенная деятельность в рабочее время
- 6. Поощрения за успехи в работе*
  - 6.1. Виды поощрений
  - 6.2. Процедура применения мер поощрения
  - 6.3. Поощрения за особые заслуги
  - 6.4. Меры поощрения, применяемые трудовым коллективом
- 7. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины*
  - 7.1. Определение нарушения
  - 7.2. Виды взысканий
  - 7.3. Взыскание за прогул
  - 7.4. Процедура применения взыскания
  - 7.5. Дисциплинарная власть трудового коллектива

## 2 Структура Положения о подразделении

*Положение о подразделении* – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро и т.п.) – его задачи, функции, права и ответственность. Типовая структура положения включает разделы:

- 1) общие положения;
- 2) задачи подразделения;
- 3) оргструктура (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности и взаимосвязей отдельных звеньев и работников подразделения);
- 4) функции подразделения;
- 5) взаимоотношения с другими звеньями организаций с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением;
- 6) права подразделения (в пределах, возложенных на него функций);
- 7) ответственность подразделения.

## 3 Штатное расписание

Совокупность должностей служащих находит отражение в **штатном расписании**-документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Штатное расписание может быть составлено по следующей форме:

### Штатное расписание

Утверждаю штатный состав аппарата \_\_\_\_\_  
(наименование организации)

на \_\_\_ год в количестве \_\_\_ человек с месячным фондом заработной платы \_\_\_\_\_ руб., согласно приложению.

«\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

-----  
(подпись руководителя)

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечания
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Руководитель организации

Подпись \_\_\_\_\_

Визы \_\_\_\_\_

#### 4 Структура должностной инструкции

1. Общая часть
2. Функции
3. Должностные обязанности
4. Права
5. Ответственность
6. Взаимоотношения

#### 5 Структура коллективного договора

- формы, системы оплаты труда, размеры зарплат;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения сотрудников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;

- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы сотрудникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания персонала;
- контроль выполнения коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования их о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

### **3. Решить и объяснить ситуации:**

#### Ситуация 1.

*Описание ситуации.* Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

*Постановка задачи.* Как вы начнете беседу при встрече?

- Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
- Извинитесь перед ним и начнете беседу.
- Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
- Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### Ситуация 2.

*Описание ситуации.* Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

*Постановка задачи.* Как вы ответите на звонок?

- а. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### Ситуация 3.

*Описание ситуации.* Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

*Постановка задачи.* Какая и почему?

- а. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
- б. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- в. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- г. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### Ситуация 4.

*Описание ситуации.* Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

*Постановка задачи.* По какому пути вы пойдете и почему?

- а. Возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
- б. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом, ведь это их работа.
- в. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
- г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

## **4. Провести диагностику персонала в организации по плану:**

- а. по трудовым функциям;
- б. по полу с учетом выполнения трудовой функции;
- в. по возрасту с учетом выполнения трудовой функции;
- г. по уровню образования с учетом выполнения трудовой функции;
- д. по стажу с учетом выполнения трудовой функции;
- е. по квалификации с учетом выполнения трудовой функции.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3**

**Цель:** сформировать умения и навыки по проектированию системы управления персоналом.

### **План**

1. Определение показателей, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом



## **1. Ситуация «Показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом»**

### *Описание ситуации*

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации производства и управления (ООПУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

### *Постановка задачи*

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

### *Методические указания*

Выбор показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производится в соответствии с материалом, приведенным ниже. Состав элементов производственной организации как системы см. на рис. 3.

Анализ проводится по системе показателей, характеризующих отдельные элементы системы управления и производственной системы организации.

### **Важнейшие показатели элементов системы управления организации**

Функции управления характеризуются следующими показателями:

- количество видов функций управления, структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления, распределение функций по функциональным подразделениям, уровень автономности осуществления функций;
- уровень специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;
- количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровень дублирования и регламентации функций;
- количество функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;
- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат на осуществление функций их значимости.

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

- состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;
- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;
- число уровней управления (линейного и функционального);

- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;
- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- число линий соподчинения, число связей между подразделениями;
- соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;
- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

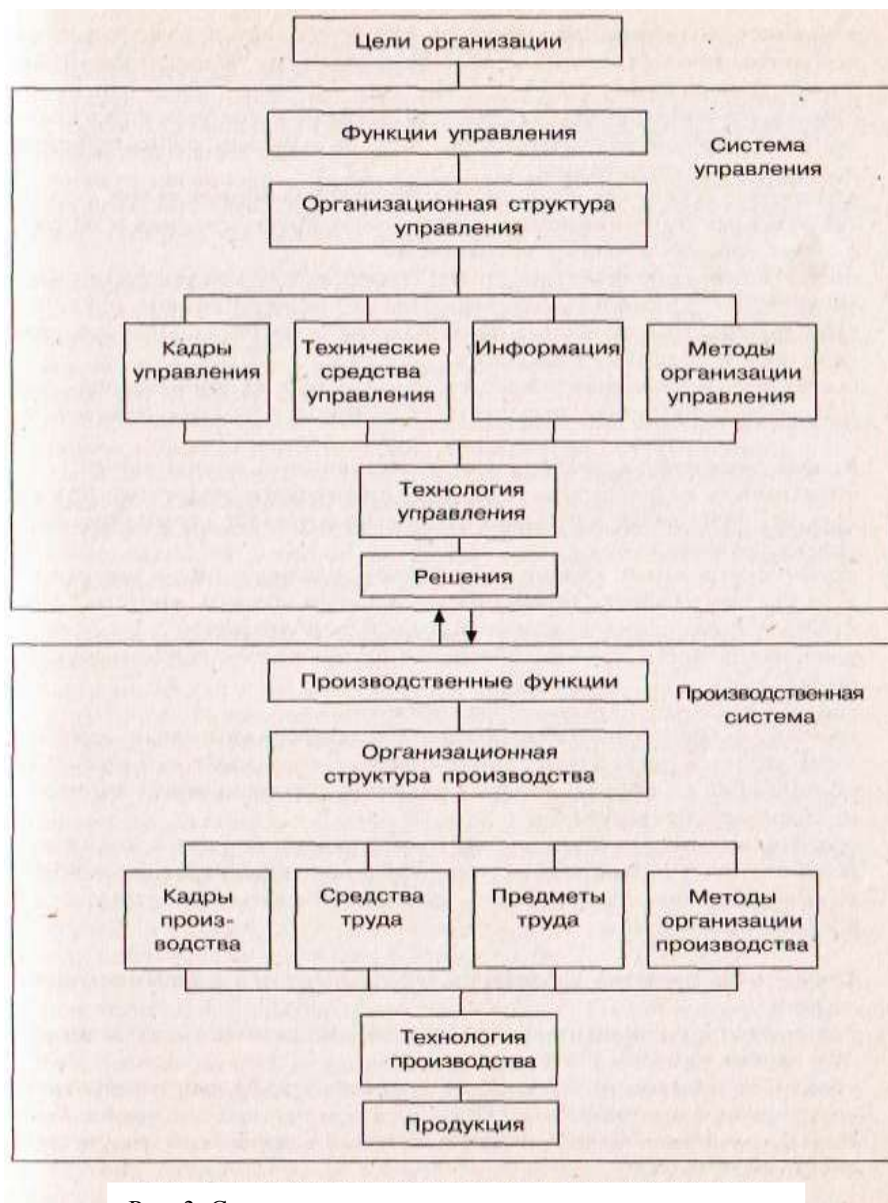


Рис. 3. Состав элементов организации как системы

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;
- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;
- уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;
- уровень состояния трудовой дисциплины;
- уровень соответствия работников управления занимаемым должностям, степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативность в решении управленческих задач линейными руководителями;
- уровень организации труда работников аппарата управления и использования ими рабочего времени, условия труда работников аппарата управления, размер фонда заработной платы, система оценки кадров управления.

Технические средства управления характеризуются следующими показателями:

- количество и виды технических средств, их технико-эксплуатационные характеристики и стоимость;
- уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структура оргтехники, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастной состав оргтехники;
- удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов организации;
- уровень оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, обеспеченности управленческих работников площадью;
- уровень организации рабочих мест управленческих работников;
- уровень автоматизации задач управления, внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

Информация характеризуется следующими показателями:

- объем и виды информации, уровень информационного обеспечения, структура информации по всем ее видам и ее обработка, периодичность поступления информации;
- качество информации;
- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;
- затраты на создание, передачу и обработку информации;
- уровень использования информации и документов;
- схема информационных потоков и документооборота, распределение информации по уровням иерархии, соотношение общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;
- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям; действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
- уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-

административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Технология управления характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления;
- структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций;
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;
- уровень регламентации процессов управления;
- ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций управления;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;
- уровень нормирования процессов управления, затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

Решения характеризуются следующими показателями:

- состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;
- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

#### **Важнейшие показатели элементов производственной системы**

Производственные функции характеризуются следующими показателями:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций.

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

- состав производственных подразделений организации;

- состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение производственных подразделений;
- внутрипроизводственные связи звеньев организационной структуры производства;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
- длительность цикла «исследование — проектирование — опытное производство — производство», длительность производственного цикла.

Кадры производства характеризуются следующими показателями:

- состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами по составу;
- образовательный уровень;
- уровень текучести;
- уровень организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- уровень выполнения планов социального развития;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, совершенствованию организации труда;
- уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда, условия труда, организация охраны труда.

Средства труда характеризуются следующими показателями:

- структура основных производственных фондов, состав и структура оборудования по стоимости и видам;
- использование основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес его отдельных прогрессивных видов;
- уровень выбытия и прироста основных фондов, механизации и автоматизации;
- фондовооруженность, динамика фондоотдачи;
- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность использования основных производственных фондов;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства.

Предметы труда характеризуются следующими показателями:

- объем и номенклатура материальных ресурсов;
- размеры производственных запасов;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, степень прогрессивности применяемых материалов;
- периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда, уровень организации снабжения материальными ресурсами;
- эффективность замены дорогостоящих материалов, эффективность использования материальных ресурсов.

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и поддетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кооперированных связей (отраслевых и региональных), уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную; механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменнo-поточное);
- периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
- научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

Технология производства характеризуется следующими показателями:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов удельный вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов, обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки;
- качество технологических процессов и затраты на их осуществление, длительность протекания техпроцессов.

Продукция характеризуется следующими показателями:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и услуг;
- уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;
- степень сложности продукции, ее научно-технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции, услуг, удельный вес экспортной продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;
- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

Степень соответствия системы управления производственной системе характеризуется следующими показателями:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- уровень соответствия надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- соответствие состава принимаемых решений требованиям процесса производства;
- уровень соответствия иерархического строения системы управления составу и иерархии производственных звеньев;
- соответствие состава и квалификации линейных руководителей требованиям производственной системы.

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4**

**Цель:** Сформировать умения и навыки по определению целевых функций организационной структуры, функций менеджера по персоналу и их численность.

##### *План*

1. Построение организационной структуры (Деловая игра);
2. Распределение численности персонала в кадровой службе (Деловая игра);
3. Формирование целей и функций системы управления персоналом в организации;
4. Формирование функций менеджера по персоналу (Деловая игра);
5. Делегирование функций (Деловая игра);
6. Определение логической последовательности выполнения функций.

##### **1. Ситуация «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»**

*Описание ситуации.* Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

*Постановка задачи.* Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем (рис. 1.) могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, участков), входящих в состав крупного предприятия.

##### **Методические указания**

При выполнении задания необходимо воспользоваться рис. 1.



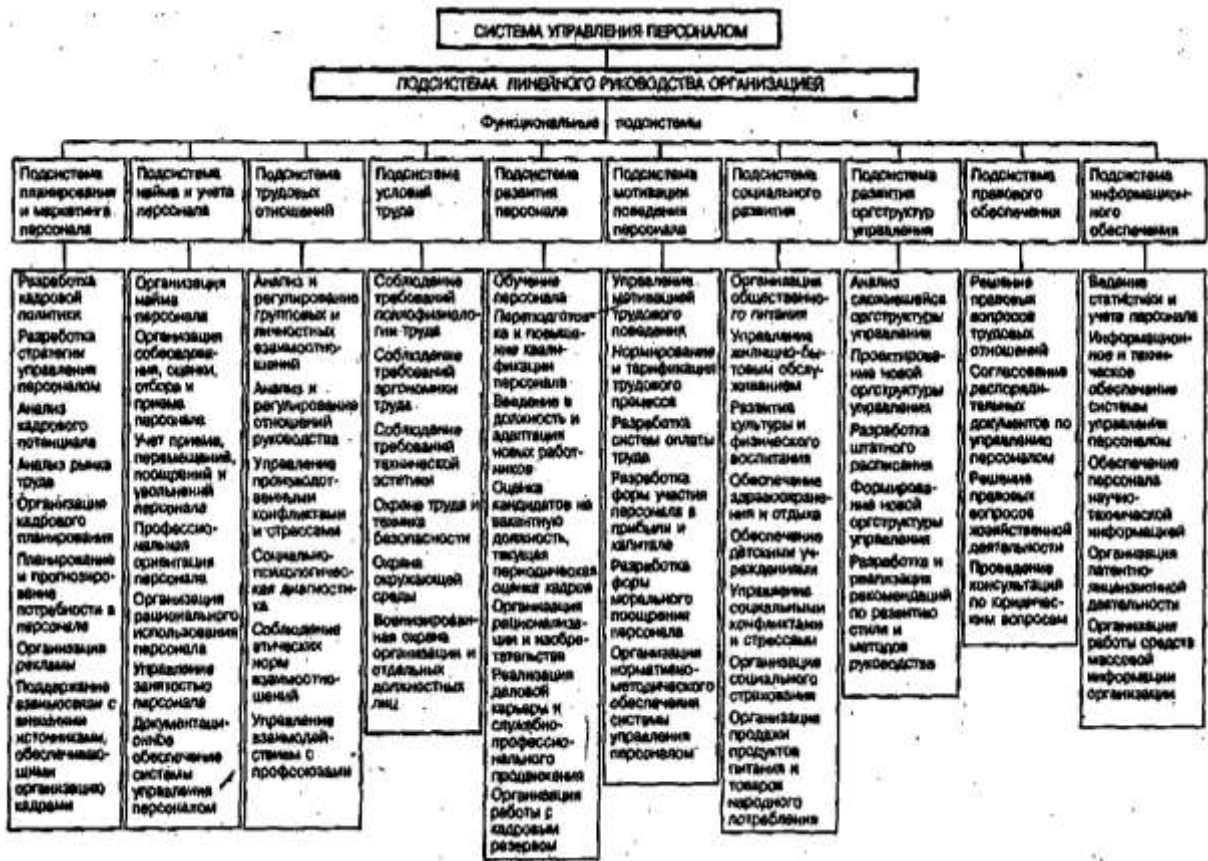


Рис. 1. Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

## 2. Задача «Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом»

*Исходные данные.* Схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рис. 2.

Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 2.

Варианты соотношения трудоемкости функции управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, даны в табл. 3.



Рис. 2. Схема оргструктуры службы управления персоналом

*Постановка задачи.* По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом необходимая организации зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

*Методические указания*

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 2 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 3 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям оргструктуры.

Таблица 2  
Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3—0,5	1,0—1,5	1,9—2,3
1500 человек	?	?	?

Таблица 3

Соотношение трудоемкости функций управления подразделений службы управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 3.5)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1-й вариант	10	40	30	5	10	5
2-й вариант	15	25	15	20	10	15
3-й вариант	15	15	50	12	3	5

Выбрав определенный вариант по табл. 2, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом, исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 3.

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

### 3. Деловая игра

#### «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

##### *Описание деловой игры*

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

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

- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

#### *Постановка задачи*

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

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

#### *Методические указания*

Формирование целей, функций и структуры — важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001).

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

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

#### *Описание хода деловой игры*

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

**2.** За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2–3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3–4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

**3.** Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием

методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

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

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

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

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

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

Ниже приведена структура и фрагмент отчета по деловой игре.

#### *Общая характеристика организации*

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

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

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

*Факторы появления дополнительной потребности в персонале.* Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно

наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из табл. 4 видна возможная эволюция организационной структуры РПФ.

Таблица 4

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

Организационная структура фирмы может изменяться со временем, что зависит от ряда факторов, в том числе от наличия денежных средств на начальном этапе деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в этот период. На рис. 4 приведена организационная структура РПФ.

Дополнительные услуги, которые может предложить РПФ:

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

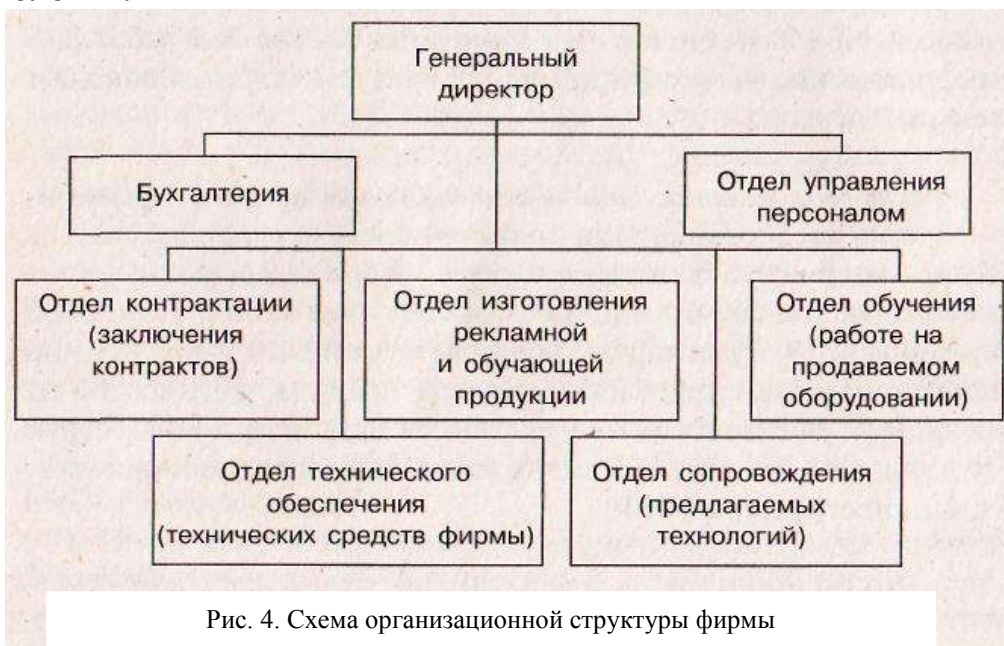


Рис. 4. Схема организационной структуры фирмы

*Миссия (основная общая цель фирмы.)*

«Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии,

постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

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

Декомпозиция данной цели представлена на рис. 5.

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

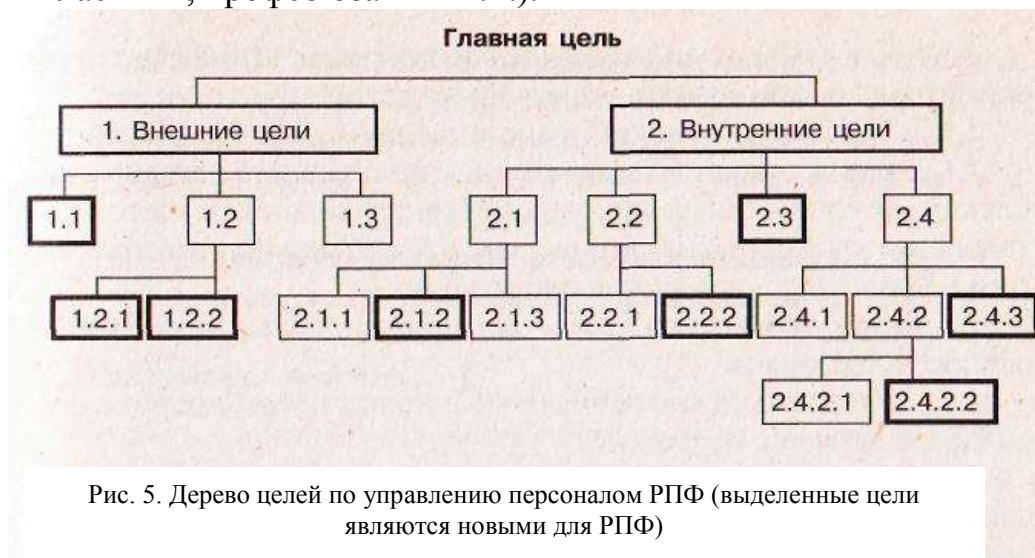


Рис. 5. Дерево целей по управлению персоналом РПФ (выделенные цели являются новыми для РПФ)

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2.Повышение гибкости системы начисления надбавок.

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

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

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

2.2.2.Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3.Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4.Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1.Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.

2.4.2.Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

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

В связи с тем, что фирма небольшая, все функции по управлению персоналом выполняются в основном в отделе управления персоналом. Однако новые цели (функции) (см. рис. 5) необходимо закрепить за отдельными звеньями и должностными лицами следующим образом:

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

#### **4.Деловая игра «Функции менеджера по персоналу»**

##### *Описание игры*

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он выполняет следующие функции:



- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- найм и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование организации с учетом перспектив ее развития руководящими, рабочими кадрами и специалистами;
- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью их рационального использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;

Таблица 5

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ												
Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10	11
1. Подбор и расстановка кадров	у					о						с р
2. Составление плана потребности в персонале	п	п	п	п	п	о	п	п	п			р
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников		с		с		о		с				с р
4. Изучение причин текучести кадров					п	о	п					р
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала					п	о	у					р
6. Создание резерва кадров и его обучение						о						р
7. Ведение учета личных дел						о		с				р
8. Оформление документации для награждения	у			с	у	о			п			с р
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров	п	п	п	п	п	о	п	п	п			с р
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			п			о						с р
12. Осуществление трудовой мотивации персонала	п	п	п	п	п	о	п	п	п			с р
13. Совершенствование стилей и методов работы с персоналом						о						с р
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.	п	п	п	п	п	о	п	п	п			р

Условные обозначения:

1. Юридический отдел	7. Лаборатория социологических исследований
2. Отдел безопасности	8. Бухгалтерия
3. Канцелярия	9. Второй отдел
4. Финансово-экономической отдел	10. Начальник отдела управления персоналом
5. Отдел социально-бытового обслуживания	11. Руководитель организации
6. Отдел управления персоналом	

- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и

- умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием, организация работы по их закреплению и использованию на предприятиях;
  - подбор и расстановка кадров;
  - создание резерва кадров и его обучение;
  - применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
  - диагностика социально-психологических ситуаций;
  - разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
  - использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
  - применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
  - управление социальными и производственными конфликтами;
  - участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
  - участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
  - организация работы с увольняющимися работниками;
  - ведение Личных дел;
  - рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

#### *Постановка задачи*

1. Выбрать из числа перечисленных функций 10, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.

2. Проранжировать выбранные функции по степени их важности, используя метод попарных сравнений.

#### *Методические указания*

Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливается 10 функций, выбранных всеми участниками деловой игры, которые записываются в табл. 6 и 7 в графе «Наименование функции».

Каждый участник деловой игры индивидуально заполняет табл. 6 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 7, выступая в роли одного из экспертов. Если число участников больше 10, то число экспертов в табл. 7 может быть увеличено до числа, соответствующего количеству участников.

После обработки данных табл. 7 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции определяется ранг функции. Итоги деловой игры подводятся ее участниками под руководством преподавателя.

Таблица 6

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование функции	Номер функции										Суммарное значение, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Таблица 7

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Номер функции	Наименование функции	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

## 5. Ситуация «Делегирование функций»

*Описание ситуации и постановка задачи*

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

*Возможные варианты-ответов:*

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать

необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

## **6. Задача «Определение логической последовательности выполнения функций»**

### *Исходные данные*

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и не денежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

### *Постановка задачи*

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

*Методические указания*

При выполнении задания необходимо воспользоваться рис. 6.

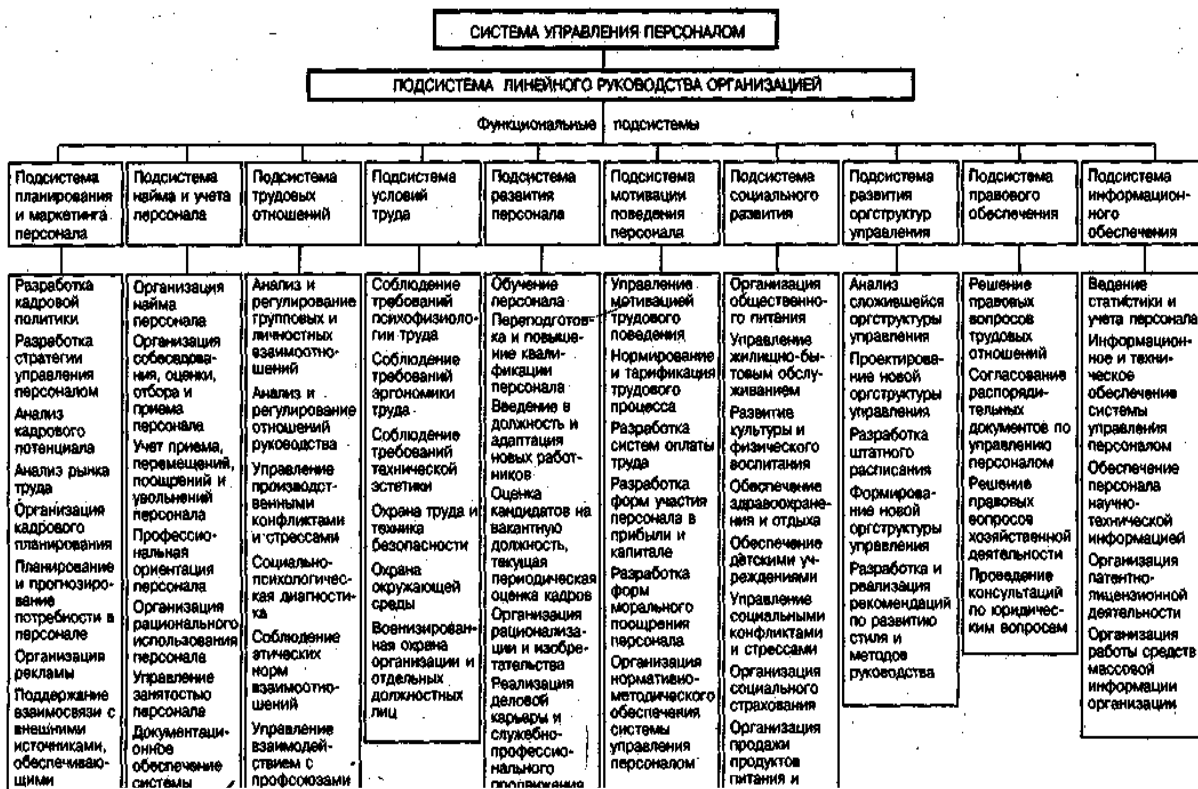


Рис. 6. Состав подсистем управления персоналом крупной организации и их основные функции

Рис. 3.4. Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5

**Цель:** Сформировать умение и навык определять потребности персонала в зависимости от выполнения функциональных обязательств и рассчитывать показатели по труду.

**План:**

1. Определение потребности в персонале:
  - Численности производственного персонала;
  - Административно-управленческого персонала;
  - Численности персонала по нормам обслуживания;
  - Нормативная и фактическая трудоемкость изделия;
  - Рост производительности труда и экономия рабочей силы;

- Численность рабочих на предприятии;
- Плановый фонд заработной платы;
- Влияние на абсолютный и относительный перерасход фонда заработной платы изменений численности персонала и средней заработной платы.

## 2. Планирование производительности труда

- Исходная численность работников;
- Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих;
- Коэффициенты производительности и темпы ее изменения;
- Многофакторные коэффициенты производительности и эффективность работы;
- Производительность труда;

## 3. Нормирование труда и расчет численности персонала

- Определение структуры нормы времени и порядок ее расчета;
- Расчеты соотношений норм времени и норм выработки;
- Расчеты уровня выполнения норм;
- Применение различного вида норм для расчетов численности персонала.

### 1. Определение потребности в персонале

#### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч изделие 1 изделие 2	0,8 0,3	0,5 0,4
Производственная программа, шт. изделие 1 изделие 2	1000 1200	1000 1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч изделие 1 изделие 2	100 170	150 120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

#### Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

Где  $T_{пф}$  – полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$  – время, необходимое для выполнения производственной программы;

$$T_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.п.}i}) / K_{\text{в}}$$

где  $n$  — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  — количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  — трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_{\text{нп}}$  — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_{\text{в}}$  — коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{нп1}} + T_{\text{нп2}}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ.}} / K_{\text{в}}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}$$

### Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) — 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, — 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, — 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную — 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

### **Методические указания**



Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:  $K_{нрв} =$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы)  $\times$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников)  $\times$  (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

### Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	<b>60</b>
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	<b>60</b>

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, – 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

### Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{\text{пер}} = [(Ч_{\text{агр}} K_{\text{загр}}) / Н_{\text{об}}] K_{\text{п}}, \quad (1)$$

где  $Ч_{\text{агр}}$  – число агрегатов;

$K_{\text{загр}}$  – коэффициент загрузки;

$Н_{\text{об}}$  – норма обслуживания;

$K_{\text{п}}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$Н_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\text{д}},$$

где  $T_{\text{пол}}$  – полезный фонд времени одного работника за день или смену;

$n$  – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

$t_i$  – время, необходимое на выполнение одной операции по  $i$ -му виду работ;

$n_i$  – количество операций по  $i$ -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_{\text{д}}$  – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} \quad (2)$$

где  $N_{\text{общ}}$  – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

$N_{\text{max}}$  – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\text{д}}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$Н_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

## 2. Планирование производительности труда

### Методические указания

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду приобретают особо важное значение. Ведь именно этими способами можно более полно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а

также резервы для повышения эффективности производства и конкурентоспособности организации. Задачи данного параграфа призваны способствовать развитию у специалистов по управлению персоналом практических навыков по планированию и анализу показателей, характеризующих степень эффективности использования трудовых ресурсов организации.

По своему содержанию задачи разнообразны. Это планирование и анализ трудоемкости и производительности труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда. При решении этих задач от студентов требуется знание методики расчетов трудоемкости продукции, роста производительности труда по факторам, формирования фонда заработной платы, структуры фонда рабочего времени и т.п.

### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* 1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

### Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи.* Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
  - заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
  - централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
  - сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60% составляют основные рабочие?

### Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи*

Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце,

сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

#### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

#### Задача 5.

*Исходные данные и постановка задачи.* В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

#### Задача 6.

*Исходные данные и постановка задачи.* В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда — на 6%, среднюю заработную плату — на 4%. Рассчитайте плановый Фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн руб., а фонд заработной платы — 40 млн руб.

#### Задача 7.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем продукции, тыс. руб.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22 000	22 888	104
Численность работающих	2000	2040	102
Среднегодовая заработная плата, руб.	11 000	11 220	<b>102</b>

#### Задача 8.

##### *Методические указания*

Цель планирования производительности труда — определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации. В современных условиях наряду с

привычными для отечественной теории и практики показателями *непосредственно труда*, учитывающими только трудовые затраты (отношение общего объема продукции к количеству затраченного на его производство труда в единицах рабочего времени), используются и многофакторные показатели производительности, принимающие во внимание затраты не только труда, но и других ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии, услуги по сбыту и др.).

Традиционно при планировании производительности труда в отечественных организациях используются два метода: прямого счета и пофакторный. *Метод прямого счета* дает возможность рассчитать, как уменьшается численность персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и в соответствии с этим рост производительности труда. Последовательность действий при использовании данного метода такова: вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий; затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

При *пофакторном методе* выделяются факторы, оказывающие влияние на уровень и рост производительности труда, и производится оценка их воздействия. Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях; далее — суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда в планируемом периоде. Следует учитывать, что данный метод не устраняет недостатков планирования от достигнутого, присущих методу прямого счета, поскольку исходная численность, которая в дальнейшем корректируется под влиянием различных факторов и используется для расчета роста производительности труда, устанавливается в зависимости от планируемого объема производства, т.е. испытывает на себе влияние прошлого периода.

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

*Исходная численность работников* ( $Ч_n$ ) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$Ч_n = Ч_{\text{баз}} \cdot \text{ИОР}_i$$

где  $Ч_{\text{баз}}$  — численность работников в базовом периоде, человек;

ИОР — индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов

$$Ч_{\text{и}} = \sum_{i=1}^n Ч_{\text{баз.и}} \cdot \text{ЮП}_i,$$

где  $Ч_{\text{баз.и}}$  – численность работников  $i$ -го структурного подразделения в базовом периоде;

$\text{ЮП}_i$  – индекс роста объема производства  $i$ -го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. *Экономия рабочей силы* ( $\text{ЭЧ}_p$ ), например, за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования, можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = [1 - M \cdot 100 / (M_{\text{ст}} \cdot 100 + M_{\text{м}} \cdot \text{П}_T)] \cdot Ч_{\text{и}} \cdot (T_{\text{д}}/T_{\text{к}}),$$

где  $M$  – общее количество оборудования, шт.;

$M_{\text{ст}}$  – количество немодернизированного оборудования, шт.;

$M_{\text{м}}$  – количество нового или модернизированного оборудования, шт.;

$\text{П}_T$  – рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования;

$T_{\text{д}}$  – число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

$T_{\text{к}}$  – календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом *экономия численности работающих* ( $\text{ЭЧ}_{\text{ппп}}$ ) определяется по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_{\text{ппп}} = (Ч_{\text{пппи}} \cdot \text{Э}_p \cdot \text{У}_3) / (100 \cdot 100),$$

где  $Ч_{\text{пппи}}$  – исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;

$\text{У}_3$  – доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;

$\text{Э}_p$  – относительная экономия численности рабочих, %.

$$\text{Э}_p = [1 - M \cdot 100 / (M_{\text{ст}} \cdot 100 + M_{\text{м}} \cdot \text{П}_T)] \cdot (T_{\text{д}}/T_{\text{к}}) \cdot 100.$$

Следующая группа факторов, учитываемых при планировании производительности труда, связана с совершенствованием управления, организации производства и труда. При расчете роста производительности труда за счет совершенствования управления организацией используется метод сравнения (существующей в данной организации численности работников управления с численностью занятых в сфере управления в передовых организациях с более совершенной структурой управления, а также с проектными данными).

Влияние совершенствования нормирования труда на рост его производительности устанавливается прямым счетом, т.е. путем определения соотношения между численностью работников при научно обоснованных нормах и существующей численностью.

*Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих*, не выполняющих нормы выработки, определяется двумя способами:

а) исчисление непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100%-ного или среднего процента выработки коллектива по следующей формуле:

$$\Pi_T = [Ч_{p1} \cdot (100 - X_1) + Ч_{p2} \cdot (100 - X_2)] \cdot Д / (Ч_{p1} + Ч_{p2}),$$

где  $Ч_{p1}$  и  $Ч_{p2}$  – численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100%;

$X_1$  и  $X_2$  – средний процент выполнения норм по группам;

$Д$  – удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки коллектива, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (Ч_{p\text{баз}} \cdot УВ_{pн} \cdot \text{Э}_p \cdot 0,5) / 100,$$

$$\text{Э}_p = \Pi_{pн} \cdot У / 100,$$

где  $\Pi_{pн}$  – планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

$УВ_{pн}$  – удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

$У$  – удельный вес группы рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности рабочих, %;

0,5 – коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

*Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок* может быть определена по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (УВ_{пл} - УВ_{баз}) \cdot ОП_{пл} / (В_{баз} \cdot 100),$$

где  $УВ_{баз}$  и  $УВ_{пл}$  – удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периодах, %;

$ОП_{пл}$  – объем производства в планируемом периоде, руб.;

$В_{баз}$  – выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономия рабочей силы можно определить также и по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = Ч_{и} \cdot [1 - (100 - УВ_{пл})] / (100 - УВ_{баз}).$$

*Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени* может быть определена по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (Ч_{и} \cdot УВ_p / 100) \cdot (\Pi_{баз} - \Pi_{пл}) / (100 - \Pi_{пл}),$$

где  $УВ_p$  – удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

$\Pi_{баз}$  и  $\Pi_{пл}$  – потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

*Сокращение невыходов на работу* ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = Ч_{и} \cdot УВ_p \cdot (\Phi_{пл} - \Phi_{баз}) / \Phi_{баз},$$

где  $\Phi_{пл}$  и  $\Phi_{баз}$  – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

*Сокращение брака продукции* способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (B_{\text{баз}} - B_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100,$$

где  $B_{\text{баз}}$  и  $B_{\text{пл}}$  – потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах;

$\text{Ч}_{\text{рсбв}}$  – численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

*Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда* рассчитывается по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (D_{\text{баз}} - D_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100,$$

где  $D_{\text{баз}}$  и  $D_{\text{пл}}$  – доля доплаты рабочим-сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

*Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции* на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (T_{\text{баз}} - T_{\text{пл}}) \cdot \text{ОП}_{\text{пл}} / (K_{\text{вн}} \cdot \Phi_{\text{пл}}),$$

где  $T_{\text{баз}}$  и  $T_{\text{пл}}$  – удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, нормо-час;

$K_{\text{вн}}$  – коэффициент выработки в планируемом периоде;

$\Phi_{\text{пл}}$  – полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, ч.

*Влияние природных условий* на численность работников определяется по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = \text{ОП}_{\text{пл}} \cdot (T_{\text{ро}} - T_{\text{рп}}) \cdot K_{\text{п}} / \Phi_{\text{пл}},$$

где  $T_{\text{ро}}$  и  $T_{\text{рп}}$  – трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, нормо-час;

$K_{\text{п}}$  – коэффициент, учитывающий время изменения природных условий.

*Влияние каждого фактора* на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$\Pi_{\text{тj}} = \text{ЭЧ}_{\text{pj}} \cdot 100 / \text{ЭЧ}_p,$$

где  $\text{ЭЧ}_{\text{pj}}$  – экономия рабочей силы по j-му фактору.

*Экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:*

$$\text{ЭЧ}_p = \sum_{j=1}^m \text{ЭЧ}_{\text{pj}}.$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$\Pi_{\text{т}} = (\text{ЭЧ}_p / (\text{Ч}_{\text{и}} - \text{ЭЧ}_p)) 100.$$

### Задача 9.

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за 1 -й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

### Задача 10.



*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

*Постановка задачи.* Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

#### Задача 11.

*Исходные данные.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

*Постановка задачи.* Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

#### Задача 12.

*Исходные данные.* В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

*Постановка задачи.* Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе основных рабочих — 1680, вспомогательных рабочих — 1600, из них наладчиков — 250, ремонтных рабочих — 180 человек.

### **3. Нормирование труда и расчет численности персонала**

#### **Методические указания**

Нормирование численности работающих по профессиям, квалификации, расстановка их по подразделениям и службам предприятия обуславливают количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. При этом расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное специальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру

различных видов норм (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности), уметь применять их для расчетов численности различных категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

Все задачи, содержащиеся в данном параграфе, по методике расчетов можно разделить на следующие четыре группы: определение структуры нормы времени и порядок ее расчета; расчеты соотношений норм времени и норм выработки; расчеты уровня выполнения норм; применение различного вида норм для расчетов численности персонала.

#### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.*

1. Рассчитайте величину нормы штучного ( $T_{ш}$ ), штучно-калькуляционного времени ( $T_{ш-к}$ ) и норму выработки в смену ( $H_v$ ) в условиях серийного типа производства, если оперативное время ( $T_{оп}$ ) = 12 мин, норматив времени на отдых ( $T_{отд}$ ) = 4% от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места ( $T_{об}$ ) = 6%. Подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) = 20 мин, количество деталей в партии ( $k$ ) = 40 шт.

#### Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте затраты машинного (основного) времени на наружную обточку валика на токарном станке, если длина обработки ( $L$ ) = 200 м, длина на врезание и перебег ( $I_1$ ) = 4 мм, число оборотов ( $n$ ) = 400 об/мин, подача на один оборот ( $S$ ) = 0,3 мм. Обточка производится за два прохода ( $i$ ) = 2.

#### Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное время ( $T_m$ ) = 8 мин, вспомогательное время ( $T_v$ ) = 4 мин, время обслуживания ( $T_{об}$ ) = 5% от оперативного времени, время на отдых ( $T_{отд}$ ) = 4% от оперативного времени. Подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) = 12 мин. Количество деталей в партии ( $k$ ) = 40 шт. Производство серийное.

#### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. ступенчатых валиков ( $T_{ш} = 3$  чел.-ч) и 30 втулок ( $T_{ш} = 2,5$  чел.-ч). Отработано 23 смены по 8 часов.

#### Задача 5.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 – на 95; 40 – на 105; 60 – на 112; 30 – на 125 и 12 – на 140%.

#### Задача 6.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите требуемую численность слесарей по ремонту оборудования и оснастки в литейном цехе серийного

типа производства. В цехе эксплуатируется оснастка стоимостью 90 тыс. руб. Коэффициент сменности цеха ( $K_{см}$ ) = 1,4. Коэффициент сменности ремонтной базы — 1,2. С учетом коэффициента сменности цеха расчетная стоимость оснастки, действующей в дневной смене, составит 64,3 тыс. руб. ( $90 \cdot 1,4$ ). Коэффициент невыходов слесарей — 1,15.

#### Задача 7.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите списочную численность распределителей работ ( $Ч_c$ ) в механосборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха ( $K_{см}$ ) — 1,7. Коэффициент невыходов распределителей ( $K_n$ ) — 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент  $K_{бр} = 0,65$ ).

#### Задача 8.

*Исходные данные и постановка задачи.*

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 — 600 тыс., № 2 — 1500 тыс., № 3 — 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени — 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих ( $K_n$ ) = 1,12.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6

**Цель:** Сформировать умения и навыки по определению источников покрытия дополнительной потребности в персонале.

### **План:**

1. Источники покрытия дополнительной потребности в персонале (ситуация);
2. Планирование привлечения персонала (ситуация);
3. Составление и анализ баланса рабочего времени;
4. Маркетинг персонала.

### **1. Ситуация «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»**

#### *Описание ситуации*

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

#### *Постановка задачи*

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются: результаты обсуждения каждой из подгрупп.

### Методические указания

*Этап 1.* Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

*Этап 2.* Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

#### Объявления

«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
трудно игнорировать	длительный срок публикации
широкие возможности выбора	плата за обращение к тем, кому это не нужно
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	

#### Агентства

«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых кандидатов	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	

#### Контакты

«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер

#### Прямой подход

«ЗА»	«ПРОТИВ»
целенаправленный характер поиска кандидата	затраты времени на не всегда результативные действия
упреждающий характер	низкая конкуренция
организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	

*Этап 3.* Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений – в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

## 2. Ситуация «Планирование привлечения персонала»

### *Описание ситуации*

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

### *Постановка задачи*

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

### *Постановка задачи*

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

### *Методические указания*

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

### *Описание хода деловой игры*

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.
2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.
3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.
4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.

5. Ознакомить студентов с опытом инспекции контролирующей организацией, компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

### **3. Составление и анализ баланса рабочего времени**

#### **Задача 1.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по табл. 17, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
  - проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3 – 5 табл. 18);
  - разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

#### **Задача 2.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

Баланс рабочего времени одного рабочего в год  
(при 40-часовой рабочей неделе)

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	% к факту
1	2	3	4	5 = = (гр. 4/3)100	6	7 = = (гр. 6/4) 100
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней В том числе выходных праздничных	?	?	?	?	?
		107 10	107 10	100,0 100,0	104 5	? ?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 — стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни — всего В том числе очередные и дополнительные отпуска учебные отпуска отпуска по беременности и родам неявки по болезни прочие неявки, разрешенные законом неявки с разрешения администрации целосменные простои (по отчету), прогулы (по отчету)	?	?	?	?	?
		18,2 1,4 0,8 6,1 2,4 1,2 — —	19,5 1,6 0,8 6,0 2,8 1,0 0,5 0,2	? ? ? ? ? ? — —	? ? ? ? ? ? — —	? ? ? ? ? ? — —
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 — стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего В том числе перерывы для кормящих матерей сокращенный рабочий день для подростков внутридневные простои (по отчету)	0,03	0,04	?	?	?
		0,01 0,02 —	0,01 0,01 0,02	? ? —	? ? —	? ? —
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 — стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 · стр. 5)	?	?	?	?	?

### Задача 3.

*Исходные данные.* Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой

рабочей недели. В табл. 18 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

*Постановка задачи.* Используя данные этой таблицы:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию (гр. 4);
- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);

Таблица 18

Укрупненная структура ресурсов рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел.-дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году): 1000 · 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?
		2. Неявки на работу, всего	?	?	?
		В том числе			
		дни очередного отпуска	18 000	?	?
		отпуска по учебе	3000	?	?
		отпуска по беременности и родам	36 000	?	?
		неявки по болезни	5000	?	?
		другие неявки, разрешенные законом	1000	?	?
неявки с разрешения администрации	2700	?	?		
прогулы	200	?	?		
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		<b>ИТОГО</b>	<b>365 000</b>	<b>?</b>	<b>100,0</b>

- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализируйте использование ресурсов рабочего времени предприятия.

*Методические указания*

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)); Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* — это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* — это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. *Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.



Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней! и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться. Укрупненная структура фонда времени одного рабочего приведена на рис. 8 (данные условные).

Трудовым законодательством РФ (ст. 91 ТК РФ) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю (ст. 92 ТК РФ):

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, — не более 36 ч;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 36 ч;
- для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, — не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,8 ч вместо 8 ч в день).

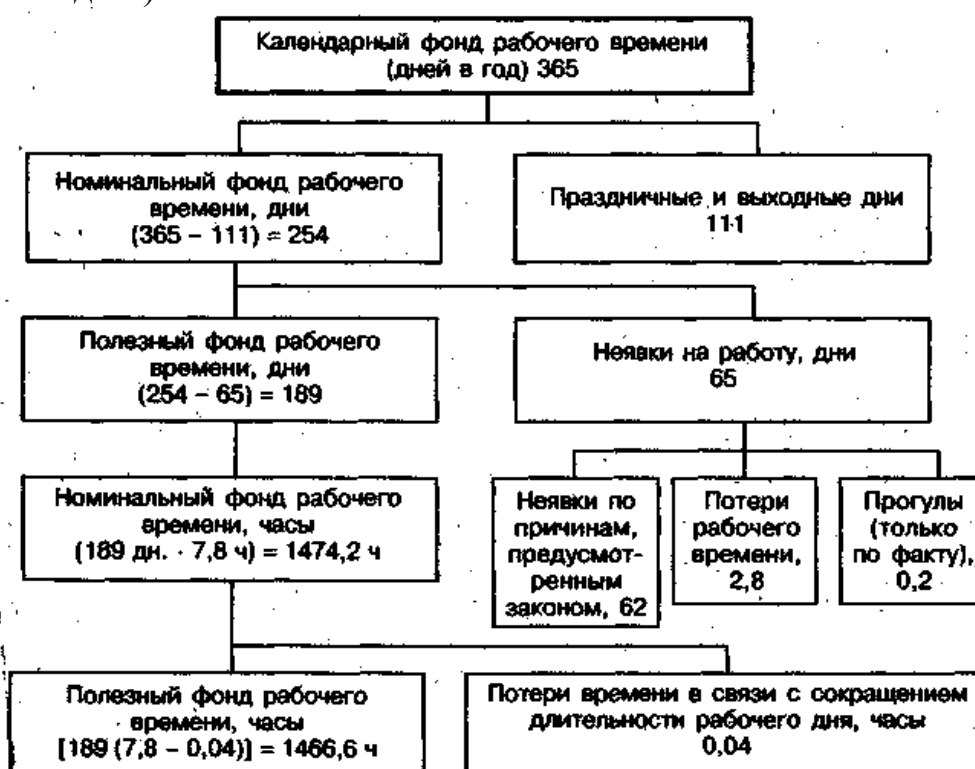


Рис. 8. Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

## **Ситуация «Маркетинг персонала»**

### *Описание ситуации и постановка задачи*

Производственная организация ведет поиск кандидатов на I вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

### *Исходные данные включают:*

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 13);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 14);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А — агентство по найму персонала;
- для претендента Б — служба занятости;
- для претендента В — свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г — учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у.е., с учебным заведением — в 1,5 тыс. у.е.

## ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕТЕНДЕНТАМ НА ДОЛЖНОСТЬ

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	важно	желательно
1	2	3	4
<b>Профессиональные предпосылки, образование</b>			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях .....	X		
5. Специальные знания .....		X	
<b>Личностные предпосылки</b>			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций) (указать примеры) .....		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях .....		X	
умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких) .....			

1	2	3	4
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости — 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению — 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников — 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А — 1,0 тыс. у.е.;

для претендента Б — 2,5 тыс. у.е.;

для претендента В — 3,0 тыс. у.е.;

для претендента Г — 3,7 тыс. у.е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А — 0,5 тыс. у.е., Б — 1,5 тыс. у.е. В — 1,5 тыс. у.е., Г — 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по Должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у.е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

*Методические указания*

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. табл. 13.). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 14. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Порядковый номер показателя (согласно табл. 5.3)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу.

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
<b>Виды затрат</b> 1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Прием персонала на работу 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7

**Цель:** Сформировать умения и навыки при найме, отборе и приеме персонала, а также высвобождение персонала.

### **План:**

1. Подбор и отбор персонала;
2. Определение ценностной ориентации молодого специалиста при выборе будущей работы;
3. Анализ работы и собеседование при приеме на работу
4. Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессией;
5. Составление резюме;
6. Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность;
7. Составление объявления о текущей вакантной должности;
8. Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения.

### 1. Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

#### *Описание деловой игры*

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных

работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала — собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны — претендент (или претенденты) на должность. По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

### **Постановка задачи**

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо — претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

### **Методические указания**

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд., М., 2001).

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.



2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 1).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда — об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме — одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача — привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рис. 1.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 2.

Таблица 1 – Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Перечень требований к работнику			

1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид) 2. Достижения (образование, квалификация, опыт) 3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли) 4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные) 5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере) 6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность) 7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			
---	--	--	--

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке — формальной или неформальной — будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования — выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности — с другой.

## Анкета кандидата на вакантную должность

### Личные данные

- 1.Ф.И.О.
- 2.Адрес
- 3.Телефон
- 4.Год рождения
- 5.Пол
- 6.Семейное положение

### Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?  
обычная средняя школа специальная школа Укажите специализацию ПТУ /  
Техникум
2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

### 3.Уровень работы на компьютере

### 4.Какими языками Вы владеете

Английский	свободно	хорошо	удовлетвор.
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетвор.
Французский	свободно	хорошо	удовлетвор.

### 5.Есть ли у Вас водительские права?

### Сведения о работе

### 1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

### 2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги	Для интеллектуального развития
Для получения опыта	Карьера
Другое _____	

### 3.Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы	Продажи
Маркетинг	Кадры
Консалтинг	Производство
Научные исследования	Реклама
Еще не определился/Не имеет значения	

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое \_\_\_\_\_

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое \_\_\_\_\_

8. Подпись, дата

Рисунок 1 – Анкета на вакантную должность

Организация	Должность	
Фамилия .....		
Имя .....		
Отчество .....		
Год рождения .....		
Пол .....	Национальность .....	Гражданство .....
Адрес .....		
Место работы .....		
Должность .....		
Специализация .....		
Образование ..... Учебное заведение .....		
Специальность по образованию .....		
Иностранный язык — степень владения .....		
Телефоны: служ. .... дом. ....		
Дополнительные сведения .....		
Ф.И.О.	Дата	Подпись

Рисунок 2– Образец карточки, используемой при телефонном отборе

	Кому _____ Адрес _____ Приглашение на собеседование по вопросу найма кандидата на вакантную должность
	Уважаемый _____! (имя, отчество)
<p>Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!          Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.          Собеседование будет проходить по адресу: _____          Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.          Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.          Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.</p>	
Дата _____	Искренне Ваш _____
тел. _____	Ф.И.О., должность _____

Рисунок 3 – Пример приглашения

Таблица 2 – Система методов оценки и отбора претендентов (сравнительная характеристика)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1. Интеллект				++	+	++
2. Эрудиция	+		++			+
3. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4. Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5. Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6. Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8. Внешний вид и манеры					++	
9. Мотивация					++	

+ — рекомендуемый метод;

++ — наиболее эффективное использование метода.

Таблица 3 – Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) – 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

*Описание хода деловой игры*

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.

2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить соответствующие темы из учебника «Управление персоналом организации», объясняет цели и задачи деловой игры.

3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).

4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.



5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

п. 1 — совместно обе группы;

специалисты — п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;

претенденты — п. 4, 5, 6, 12.

6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

7. По п. 12 — проведение собеседования — отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3—4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

## **2. Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы»**

### *Описание ситуации*

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

### *Постановка задачи*

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 4).

Таблица 4 – Ценностные ориентации

Ценностные ориентации	Ранг
-----------------------	------

1	Хорошо зарабатывать	
2	Получать отпуск в удобное время	
3	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4	Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5	Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6	Повышать свое профессиональное мастерство	
7	Наиболее полно использовать способности и умения	
8	Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9	Активно участвовать в управлении производством	
10	Иметь надежное рабочее место	
11	Власть и влияние (право принимать решения)	
12	Продвижение по службе	
13	Соответствие интересов на работе и вне ее	
14	Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15	Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16	Иметь хорошее обеспечение в старости	

### 3. Ситуация «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»

#### *Описание ситуации*

Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Н.Н. Петров.

#### *Постановка задачи*

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы при помощи опытного работника организации Н.Н. Петрова, занимающего такую же должность.

#### *Методические указания*

Приведем пример начала собеседования с Н.Н. Петровым.

«Как вы знаете, на такую же должность, как и ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что человек, которого мы примем на работу, обладает навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в круг обязанностей сотрудника, занимающего эту должность. Я буду интервьюировать вас с помощью данного вопросника для анализа работы, который используется для того, чтобы установить, в чем вы видите главную цель вашей работы и как вы ее выполняете. Затем я попрошу вас назвать основные виды деятельности в вашей работе. После этого поочередно каждый вид деятельности мы обсудим более подробно.

Для того чтобы запомнить ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться примерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения,

которые вы сообщите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, вы можете задать мне интересующие вас вопросы».

### **Вопросник структурированного собеседования для анализа работы**

Место в данной организации

1. Как называется ваша должность (работа)?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже вашей?

Главная цель работы

5. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?

Основные обязанности, виды или направления деятельности

6. Каковы ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из названных вами обязанностей в вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени вы тратите на выполнение каждой из них?

По каждой обязанности, виду или направлению деятельности

9. Какими инструментами, оборудованием вы пользуетесь?
10. Для чего вы используете каждый инструмент (оборудование)?
11. Насколько они важны в вашей работе?
12. Как часто вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты вашей работы требуют физических усилий?
14. Что вам конкретно приходится делать?
15. Какого рода усилие, давление вы используете в работе?
16. Как часто вам приходится производить эту операцию?
17. Какие письменные материалы вы используете в качестве источников информации — записки, отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего вы их используете?
19. Насколько они важны в вашей работе?
20. Как часто вы ими пользуетесь?
21. Что вам приходится писать: отчеты, письма, докладные записки?
22. Кому вы обычно пишете?
23. Каково обычно содержание этих текстов?
24. Как вы решаете, что вы должны писать?
25. Как часто вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, справочные таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего вы их используете?
28. Насколько они важны в вашей работе?
29. Как часто вы их используете?
30. Какие расчеты вам приходится выполнять?
31. Для чего вам приходится их делать?
32. Какой уровень математических знаний вам требуется, например работа с десятичными и простыми дробями, с алгебраическими выражениями и т.п.?
33. Как часто вы работаете с цифрами?

34. Пользуетесь ли вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто вы их используете?
38. Приходилось ли вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40. Как часто вы это делаете?
41. Какие аспекты вашей работы, если таковые имеются, требуют от вас точности или аккуратности в работе?
42. Каковы были бы последствия, если бы вы были не точны или не аккуратны?
43. Какие другие источники информации вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим для того, чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какой конкретно опыт вы используете?
50. Почему вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как часто вас контролируют?
53. Сколько у вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает ваш контролер, что ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в вашей работе?
61. Как часто вам приходится это делать?
62. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?
64. Насколько это важно?
65. За что вы несете непосредственную ответственность (имущество, материалы, деньги)?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?
- Контакты с другими работниками
68. С кем вы контактируете?
69. По какой причине?

70. Насколько важен контакт с каждым из них?
71. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
72. С кем вне организации вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из них?
75. Как часто вы вступаете в контакты с каждым из них?
76. Участвуете ли вы в каких-либо переговорах, собеседованиях, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто вы ими пользуетесь?
84. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?
86. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени вы работаете в условиях данных порядков и процедур?
90. Каковы перспективы вашего дальнейшего развития?

### **Вопросник**

#### **собеседования с кандидатом на вакантную должность при приеме на работу**

1. Вопросы для определения способности выполнять работу
- Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?
- Как называлась ваша должность?
- Каков был ваш первоначальный оклад?
- Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
- Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?
- Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?
- Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордитесь?
- Над каким самым важным проектом (программой) вы работали на этой должности?
- Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?
- Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?
- Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?
- Какие контакты в вашей работе были более трудными — письменные или устные?

Какой наиболее сложный отчет вам приходилось писать?  
Почему этот отчет оказался наиболее трудным?  
Как вы с ним справились?  
Теперь, когда это уже в прошлом, как бы вы улучшили его, сделали более понятным?  
Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?  
Каковы были поводы для вашего контакта?  
С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?  
Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?  
Кого это решение затронуло?  
Почему возникла такая ситуация?  
Сколько времени вам потребовалось на принятие решения?  
Как, по-вашему, вы справились с ситуацией?  
Какой урок вы извлекли из этого случая?  
С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?  
Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении, какую бы причину указали?  
Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?  
Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?  
Какого числа и какого месяца вы уволились из этой организации?  
Как называлась ваша должность, когда вы уволились?  
Почему вы уволились из организации?  
Почему вас уволили?  
Почему вы так часто меняли места работы?  
Некоторые люди полагают, что если вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что вы думаете по этому поводу?  
Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?  
Каким образом ваша работа подготовила вас к более серьезным обязанностям?  
Перед кем вы отчитываетесь?  
Можно ли использовать мнение этого человека как рекомендацию?  
Каков был ваш начальник?  
Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?  
Каким образом ваш начальник добивался от вас наилучших результатов в работе?  
Почему вы устраиваетесь к нам на работу?  
Почему вы устраиваетесь на эту должность?  
Что вы знаете о нашей организации?  
Что вы ожидаете от предлагаемой вам работы?  
Что вам больше всего нравится в этой работе?  
Что вам меньше всего нравится в этой работе?  
Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?  
С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?

Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?

Каковы ваши рекомендации?

2. Вопросы для определения желания выполнять работу

Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?

Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?

Считаете ли вы, что преуспели?

Как вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?

Какую черту вашего характера вы считаете наиболее сильной?

Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую вы выполняли с удовольствием?

Приходилось ли вам раньше работать в группе?

Как вам это удавалось?

Приходилось ли вам много работать одному на вашей прежней работе?

Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?

Какова ваша роль в качестве члена коллектива?

С людьми какого типа вы контактировали на вашей предыдущей работе?

С какого рода людьми вы лучше всего ладите?

Как вы определяете сотрудничество?

Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?

Приходилось ли вам сталкиваться со сложными проблемами на вашей работе?

Что именно для вас было трудно выполнить?

Какие решения для вас являются наиболее трудными?

Как вы организуете и планируете основные программы?

Устанавливаете ли вы для себя цели?

Над сколькими задачами вы можете работать одновременно?

Опишите ваш типичный рабочий день?

Как вы организуете себя для повседневной деятельности?

Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения вашей работы?

Как вы планируете ваш день?

Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была ваша роль в цепи событий?

Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большую работу за короткое время?

Когда вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты ваших профессиональных навыков вы используете для дальнейшей работы?

Как долго вы предполагаете работать в нашей организации?

Как вы определяете успешную карьеру?

3. Вопросы для определения управляемости

и исполнительности

Как вы относитесь к указаниям?

Можете ли вы назвать какие-либо вопросы, по которым вы были несогласны с вашим начальником?

Совершал ли ваш начальник такие поступки, которые вам не нравились? В каких областях мог бы ваш начальник выполнить работу лучше?

Как, по-вашему, ваш начальник расценивал вашу деятельность? Хотели бы вы получить должность вашего начальника? За что вас наиболее часто критиковали?

Как вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?

Какое у вас общее впечатление о вашей последней организации? Когда в последний раз вы по-настоящему рассердились?

4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

Сколько времени вы работаете на руководящей должности?

Как бы вы определили работу руководителя?

Как вы планируете беседу?

Обучали ли вы когда-нибудь других людей?

Как вы анализируете потребности в обучении вашего отдела или отдельных сотрудников?

Как вы информируете ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?

Какова была текучесть кадров в вашем отделе за последние два-три года?

Сколько людей вы уволили?

Сколько людей вы приняли на работу?

Как вы мотивируете ваш коллектив?

Как вы поддерживаете дисциплину в вашем отделе?

Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?

Каким методом вы пользовались при пересмотре окладов?

Как вы планировали работу в связи с отпусками?

Какие у вас существуют связи с другими отделами?

Как вы участвуете в планировании работы отдела?

Как вы количественно определяете результаты вашей деятельности как руководителя?

Расскажите о случаях, когда люди принимали эмоциональные решения относительно ваших проектов. Что при этом произошло и как вы поступили?

Несете ли вы финансовую ответственность за ваш отдел?

Какие у вас проблемы по бюджету отдела?

5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

Что побуждает людей покупать ваши изделия или платить за их обслуживание?

Как вы относитесь к командировкам?

Что вам нравится в большинстве коммерческих сделок?

Какого рода вознаграждения вы считаете наиболее удовлетворительными?

Сколько у вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?



Приходилось ли вам сталкиваться с трудностями при получении платежа от клиента?  
Как вы превращаете случайного покупателя в постоянного?  
С какими людьми вам нравится заключать коммерческие сделки?  
С какими этапами связана продажа вашей продукции?  
Расскажите о вашем катастрофическом провале (если таковой имел место).  
Приходилось ли вам продавать что-либо по телефону?  
Как вы поступите, если не будете приняты на работу?  
6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами  
Вы ведете поиски постоянной или временной работы?  
Что вы можете охарактеризовать из сделанного вами как проявление инициативы и желания работать?  
Какой из периодов в вузе был для вас наиболее трудным?  
Планируете ли вы дальнейшее обучение?  
Как вы проводили свои каникулы?  
Какую работу вы хотели бы получить?  
Чем бы вы хотели заниматься пять лет спустя?

#### **4. Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессией»**

##### *Описание деловой игры*

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других — оно не столь существенно.

##### **Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ**

1. Жалкий внешний вид.

2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм. ,
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.

- 43.Отсутствие понимания ценности опыта.
- 44.Радикальность идей.
- 45.Опоздание на собеседование без уважительной причины.
- 46.Отсутствие сведений об организации.
- 47.Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
- 48.Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
- 49.Сильно давящий тон.
- 50.Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных по крышек;
- г) слесарь механического цеха;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- ж)библиотекарь;
- з) страховой агент

#### *Постановка задачи*

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий.
2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

#### *Методические указания*

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

##### 1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проран-жировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце — качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;
- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

##### 1.2. Индивидуальные задачи:'

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

– разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

## 5. Ситуация «Составление резюме»

### *Описание ситуации и постановка задачи*

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

### *Методические указания*

Резюме — информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx — 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx — 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете,

Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

## **6. Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»**

### *Описание деловой игры*

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

### *Постановка задачи*

Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

### *Методические указания*

При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих

возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше.

Для этого создается группа экспертов из 5—10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1—2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность. Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

#### *Описание хода деловой игры*

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл. 6.

Таблица 6 – Матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу организации (Эксперт №1)

№ п/п	Наименование качества и номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах
<b>1</b>	Способность подчинять личные интересы общественным	–	1	0	0	0	2	1	2	1	2	<b>9</b>
<b>2</b>	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	–	2	0	0	2	1	1	2	1	<b>10</b>
<b>3</b>	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	–	0	1	2	0	1	1	1	<b>8</b>
<b>4</b>	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	–	1	2	1	1	2	2	<b>15</b>

<b>5</b>	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	–	2	1	2	1	2	<b>14</b>
<b>6</b>	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0		1	0	1	1	<b>3</b>
<b>7</b>	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	–	1	1	2	<b>11</b>
<b>8</b>	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	–	0	2	<b>8</b>
<b>9</b>	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	—	2	<b>9</b>
<b>10</b>	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	—	<b>3</b>

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 7. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.

Таблица 7 – Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу организации

№ п/п	Номер эксперта и наименование качества	Значение в баллах							Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>1</b>	Способность подчинять личные интересы общественным	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	10,0	<b>4</b>
<b>2</b>	Чуткое и внимательное отношение к людям	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	9,0	<b>6</b>
<b>3</b>	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	9,1	<b>5</b>
<b>4</b>	Владение передовыми методами руководства	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	13,9	<b>1</b>
<b>5</b>	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	12,9	<b>2</b>
<b>6</b>	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		4,7	<b>9</b>
<b>7</b>	Умение разрешать конфликтные ситуации	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	11,0	<b>3</b>
<b>8</b>	Умение видеть новое	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	7,5	<b>8</b>
<b>9</b>	Общительность	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	8,9	<b>7</b>



<b>10</b>	Опрятность и аккуратность внешнего вида	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>	<b>10</b>
-----------	---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------	-----------

Из табл. 7 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения — 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида — 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения  $13,9/4,7$  и  $13,9/4,2 > 2^*$ . Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 8).

В табл. 8 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет —0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат — 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Таблица 8 – Сравнение реальных качеств претендентов на должность заместителя генерального директора по персоналу организации с идеальными качествами

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
<b>1</b>	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	<b>9,9 (-0,1)</b>	<b>9,7 (-0,3)</b>
<b>2</b>	Чуткое и внимательное отношение к людям	<b>9,0</b>	<b>9,1 (+0,1)</b>	<b>8,9 (-0,1)</b>
<b>3</b>	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	<b>9,1</b>	<b>9,0 (-0,1)</b>	<b>9,0 (-0,1)</b>
<b>4</b>	Владение передовыми методами руководства	13,9	<b>13,0 (-0,9)</b>	<b>13,2 (-0,7)</b>
<b>5</b>	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
<b>7</b>	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
<b>8</b>	Умение видеть новое	<b>7,5</b>	<b>7,7 (+0,2)</b>	<b>7,6 (+0,1)</b>
<b>9</b>	Общительность	<b>8,9</b>	<b>9,3 (+0,4)</b>	<b>9,2 (+0,3)</b>
			<b>(-0,9)</b>	<b>(-1,3)</b>

## **7. Ситуация «Составление объявления о текущей вакансии»**

*Описание ситуации и постановка задачи*

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

*Методические указания*

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Приведем пример составления текста объявления.

### **ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ**

*Должность.* Ассистент специалиста по подбору персонала. *Организация.*

Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала.

#### **Обязанности:**

помощь кандидатам в заполнении анкет;  
проведение предварительных собеседований с кандидатами;  
тестирование кандидатов (английский язык, машинопись);  
составление резюме;  
работа с базой данных кандидатов.

#### **Требования:**

*Обязательные*

знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания;  
желание сделать карьеру; компьютер (Word); гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

*Желательные*

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента;  
машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская;  
компьютер (Word, Excel, MS Access, E-mail).

*Условия труда:*

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу), без переработок;  
испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;  
бесплатные обеды;  
офис находится рядом со станцией метро «Добрынинская»;  
заработная плата обсуждается индивидуально.

## **8. Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»**

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала

следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* — расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой

договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* — прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### *Методические указания*

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №8**

**Цель:** Сформулировать умения и навыки по проведению оценки деловых и личностных качеств, по проведению оценочной беседы, а также по определению коэффициента эффективности труда.

#### **План:**

1. Оценка деловых и личностных качеств руководителя;
2. Оценочная беседа;
3. Оценка эффективности труда руководителя и специалиста;
4. Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя.

## 1. Деловая игра «Оценка деловых и личностных качеств руководителя»

### Описание деловой игры

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

### Постановка задачи

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.

2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

### Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3—4 человека — претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5—6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в табл. 9 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров. Пример построения социограммы для начальника производственного отдела приведен в табл. 10.

Таблица 9 – Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
10 11	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14 15	Энергичность	5	5	4	5	5	5
	Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5
18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5

20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22 23	Инициатива	5	5	5	5	5	5
24	Новаторство	5	4	5	4	4	4
25	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48	Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

*Условные обозначения:*

П — президент

И — генеральный исполнительный директор

Ф — финансовый директор

Т — начальник отдела

Х — художник

З — звукооператор

## 2. Деловая игра «Оценочная беседа»

*Описание деловой игры и постановка задачи*

Участники деловой игры разрабатывают состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определяют методы, с помощью которых оцениваются показатели. По результатам анализа исходных данных участники проводят оценочную беседу руководителя отдела маркетинга с подчиненным сотрудником (характер производственной деятельности последнего показан в исходных данных). Результатами оценочной беседы должны являться:

- установление соответствия оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
- оценка результативности труда сотрудника и его профессионального поведения;
- формирование рекомендаций руководителя оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;
- разработка перспектив служебного развития оцениваемого сотрудника.

***Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А отдела маркетинга за оцениваемый период***

Возраст — 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность: инженер-технолог).

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Таблица 10 – Социограмма начальника производственного отдела

Средний балл по группе экспертные оценки/самооценки	Группы качества	Качества	Номер качества	Баллы					
				1	2	3	4	5	
4,7	Деловые и социальные	Принципиальность	1						
		Чувство долга	2						
		Принципиальный подход к делу	3						
		Предприимчивость	4						
		Воля	5						
		Настойчивость	6						
		Способность доводить дело до конца	7						
		Требовательность к себе	8						
		Требовательность к подчиненным	9						
		Чувство ответственности	10						
		Производительность труда	11						
		Качество труда	12						
		Решительность	13						
		Энергичность	14						
		Трудолюбие	15						
		Способность создать сплоченный коллектив	16						
		Добросовестность	17						
		Дисциплинированность	18						
		Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19						
		Самостоятельность в принятии решений	20						
		Забота о людях	21						
		Инициатива	22						
		Новаторство	23						
4,5	Профессиональная квалификация и знания работника	Опыт работы	24						
		Знания в области техники и технологии	25						
		Знания в области экономики	26						
		Знания в области организации и управления	27						
		Знания в области психологии	28						
		Знания в области социологии	29						
		Знания в области педагогики	30						
		Конкретные знания в области выполняемой работы	31						
		Общее образование	32						
		Культурный уровень	33						
		Отношение к повышению своей деловой квалификации	34						
		Отношение к повышению квалификации подчиненных	35						
4,7	Личностные	Здоровье	36						
		Работоспособность	37						
		Чувство собственного достоинства	38						
		Справедливость	39						
		Честность	40						
		Самообладание и выдержка	41						
		Способность находить выход из затруднительных положений	42						
		Коммуникабельность	43						
		Моральная устойчивость	44						
		Скромность	45						
		Чувство юмора	46						
4,8	Авторитет	специалиста	47						
		руководителя	48						
		воспитателя человека	49						
4,7	Средний балл			Зона руководителя					
			очень слабого	слабого	среднего	хорошего	лучшего		



Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А: «С вами невозможно вести переговоры, так как вы не знаете, чего вы хотите». Об этом сотрудник А рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 — прошлогодними и 5 — новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40—50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А — член сборной команды по рыболовному спорту.

#### *Методические указания*

Участники деловой игры под руководством преподавателя делятся на несколько подгрупп, которые в дальнейшем будут представлять:

- руководителя отдела маркетинга, проводящего деловую оценку своих сотрудников и, в частности, оценочную беседу с одним из сотрудников отдела;
- оцениваемого сотрудника отдела маркетинга, который участвует в оценочной беседе со своим руководителем;
- экспертов, которые наблюдают за ходом деловой игры и подводят итоги участия в ней каждой подгруппы.

В процессе деловой игры ее участники могут меняться ролями (например, подгруппа, представляющая руководителя отдела, может выполнять на следующих этапах роль оцениваемого сотрудника, и наоборот).

На *первом этапе* деловой игры всем ее участникам следует проанализировать исходные данные и сформировать состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга предприятия;
- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных к деловой игре;
- отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника.

При разработке состава показателей оценки следует руководствоваться тем

соображением, что все они должны найти свое конкретное выражение в имеющихся исходных данных к деловой игре. Другими словами, исходные данные накладывают определенные ограничения на состав и количество показателей оценки.

Представители каждой играющей подгруппы сообщают преподавателю разработанные ими показатели оценки. Последний определяет полноту и качество представленных показателей и оценивает на этой основе результативность работы каждой подгруппы на первом этапе деловой игры.

На *втором этапе* устанавливаются методы оценки показателей и проводится конкретная количественная или качественная оценка показателей.

Результатами выполнения данного этапа деловой игры должны являться:

- выбор метода шкалирования или метода альтернативных характеристик для оценки тех или иных показателей;

- конкретная реализация указанных методов применительно к показателям оценки, т.е. должна быть разработана конкретная шкала количественной оценки определенных показателей (отражающая градацию количественных оценок и их соответствующих каждой количественной оценке качественных интерпретаций) или должны быть проработаны формулировки вопросов по соответствующим показателям для метода альтернативных характеристик;

- количественная оценка показателя по одному из приведенных выше методов.

Задачи данного этапа могут решаться при консультативном руководстве преподавателя, ведущего деловую игру, однако сами решения (результаты) не должны становиться предметом обсуждения между подгруппами участников деловой игры.

Указанные результаты составляют основу для:

- разработки сценария проведения оценочной беседы руководителя с сотрудником;

- проведения самооценки сотрудником, одной из задач которой является подготовка сотрудника к оценочной беседе с руководителем.

На *третьем этапе* деловой игры проводится оценочная беседа руководителя отдела (оценочную беседу проводят представители соответствующих подгрупп-участников) с подчиненным сотрудником. При этом возможно поочередное участие нескольких представителей от каждой подгруппы, а также одновременное участие двух представителей от каждой из подгрупп с целью обеспечения активной работы большего количества участников деловой игры.

Эксперты деловой игры оценивают работу подгрупп-участников на всех этапах.

На первом этапе оцениваются качественный состав разработанных подгруппами показателей для деловой оценки и его соответствие характеру профессиональной деятельности оцениваемого сотрудника отдела маркетинга. Характер деятельности сотрудника представлен в исходных данных к деловой игре. По результатам выполнения второго этапа устанавливается соответствие количественной и качественной оценки разработанных ранее показателей

конкретным количественным или качественным исходным данным. На третьем этапе устанавливаются полнота и целенаправленность оценочной беседы, проводимой участниками подгруппы, представляющей руководителя отдела, а также оценивается поведение во время беседы участников игры, представляющих сотрудника отдела.

Состав показателей оценки сотрудника отдела, разрабатываемый участниками игры на первом этапе, можно отразить следующей формой.

1. Группа показателей, характеризующих результаты труда сотрудника отдела маркетинга.

1.1....

1.2....

2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда.

2.1....

2.2....

3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника.

3.1....

3.2....

Количественную оценку показателей, проводимую участниками игры на втором этапе, можно представить в следующей форме.

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответ- ствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значи- тельно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Показатели, характеризующие результаты труда 1.1. ... 1.2. ...				

При оценке беседы между руководителем и сотрудником отдела эксперты должны установить, насколько участники показали:

- обоснованность степени соответствия сотрудника занимаемой должности;
- полноту соответствия оценки деятельности сотрудника исходной информации о нем;
- обоснованность высказанных руководителем предложений о дальнейшем профессиональном развитии сотрудника;
- корректность высказанных руководителем критических замечаний и восприятия критики сотрудником;
- умение ведения оценочной беседы руководителем в форме диалога с сотрудником;

– обоснованность объяснений сотрудником собственной позиции по отдельным критическим замечаниям руководителя.

На заключительной стадии игры эксперты подводят общие итоги работы подгрупп-участников. Оценка работы каждой подгруппы складывается из частных оценок работы на каждом этапе деловой игры. Преподаватель может также дать оценку работы экспертов. При изменении ролей подгрупп-участников по ходу игры может изменяться также и их состав (полностью или частично) с целью обеспечения активного участия в игре максимального количества участников.

#### *Описание хода деловой игры*

Состав показателей деловой оценки сотрудника отдела маркетинга, характеристика деятельности которого содержится в исходных данных, а также количественная оценка этих показателей по методу шкалирования показаны в табл. 11.

В процессе оценочной беседы руководитель отдела маркетинга отмечает, что за прошедший год он в целом удовлетворен работой сотрудника А. Его общий рейтинг достаточно высок что свидетельствует о высоком потенциале данного сотрудника. Однако, для того чтобы рассчитывать на служебное продвижение, сотрудник А должен обратить внимание на такие важные для него направления профессионального развития, как:

- отработка навыков в технике личной работы, позволяющих в заданный срок готовить необходимую документацию;
- изучение технологии проведения переговоров, что позволит сократить их продолжительность;
- овладение этическими нормами поведения (во всей их полноте) во взаимоотношениях с заказчиками.

Кроме того, руководитель отдела указывает на необходимость соблюдения сотрудником А всех требований к оформлению отчетной документации по переговорам с заказчиками. (Желательно, чтобы беседа руководителя с сотрудником А велась в форме диалога, и он имел возможность давать пояснения собственной позиции в связи с критическими замечаниями или предложениями руководителя.)

### **3. Ситуация «Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации»**

#### *Описание ситуации*

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа № 2 — 30 дней (Д"). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Б<sub>ср</sub>'), а работы № 2 — 3 (Б<sub>ср</sub>").

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

Таблица 1 – Использование методов обучения

<b>Метод обучения</b>	<b>Приобретение знаний</b>	<b>Развитие способностей</b>	<b>Изменение отношения</b>
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

<p><b>Степень сложности труда</b>  Выполненная работа по сложности:  существенно превышает должностную инструкцию несколько  превышает должностную инструкцию соответствует должностной  инструкции несколько ниже, чем требуется в  должностной инструкции существенно ниже, чем требуется в  должностной инструкции</p>	<p><b>Оценка в баллах</b></p> <p>5 4 3 2 1</p>
<p><b>Степень напряженности труда</b>  Большую часть времени работник дополнительно  выполнял обязанности временно отсутствующего  сотрудника.  Некоторую часть времени работник дополнительно  выполнял обязанности временно отсутствующего  сотрудника.  Все возложенные обязанности были выполнены  работником в полном объеме.  Работнику оказывалась помощь в выполнении  закрепленной за ним работы  Значительная часть закрепленной за специалистом  работы выполнялась его сотрудниками</p>	<p><b>Оценка в баллах</b></p> <p>5 4 3 2 1</p>
<p><b>Степень качества труда</b>  Работа выполнена:  на высоком уровне  на хорошем уровне  удовлетворительно  ниже среднего уровня неудовлетворительно</p>	<p><b>Оценка в баллах</b></p> <p>5 4 3 2 1</p>

### *Постановка задачи*

Определить коэффициент эффективности труда ( $K_{эфф}$ ) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

### *Методические указания*

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (К <sub>1</sub> ) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К <sub>2</sub> ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К <sub>3</sub> ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К <sub>4</sub> ) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К <sub>5</sub> ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К <sub>6</sub> ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К <sub>7</sub> ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К <sub>8</sub> ) Четкое и добросовестное отношение к труду		

### Итоговая аттестация

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------	--------------------

*Приложение:* аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

\_\_\_\_\_

Сотрудник

\_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии

#### Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

#### 1. Описание работы

Основные выполняемые функции — должностные обязанности на 20\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_



Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ( $K_3$ ) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа № 1											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>		
	Иванов П.П.	Б <sub>1</sub> '	Б <sub>2</sub> '	Б <sub>3</sub> '	Б <sub>4</sub> '	Б <sub>5</sub> '	Б <sub>6</sub> '	Б <sub>7</sub> '	Б <sub>8</sub> '	Б <sub>ср</sub> '	Д'
	и т.д.										

Продолжение

Работа № 2											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>		
	Иванов* П.П.	Б <sub>1</sub> '	Б <sub>2</sub> '	Б <sub>3</sub> '	Б <sub>4</sub> '	Б <sub>5</sub> '	Б <sub>6</sub> '	Б <sub>7</sub> '	Б <sub>8</sub> '	Б <sub>ср</sub> '	Д''
	и т.д.										

\* Средний балл.

\*\* Продолжительность выполнения работы в днях.

#### 4. Задача «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»

##### *Исходные данные*

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*. В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному

желанию. При этом потери от прогулов составили — 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации — 50 чел./дней.

*Нормативный коэффициент стабильности* по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер ( $H_M$ ), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина  $H_M$  оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 2).

Таблица 2 – Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

#### *Постановка задачи*

Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

#### *Методические указания*

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности ( $K_{ст}$ ) равен 1.

Фактически величина  $K_{ст}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{P_n + O_n + P_{ур} + H_{тр} + H_{оп} + A + Y_v}{Ч_{сп}}\right) + \frac{(P_{пр} + P_{ра} + P_з) \cdot 10H_M}{Ч_{сп} \cdot Д},$$

где  $K_{ст}$  – коэффициент стабильности трудового коллектива;

$P_n$  – число случаев прогула;

$O_n$  – число случаев опозданий на работу;

$P_{ур}$  – число случаев ухода с работы до окончания рабочего

$H_{тр}$  – число других нарушений трудового распорядка;

$H_{оп}$  – число случаев нарушений общественного порядка;

$A$  – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;

$Y_v$  – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;

$P_{пр}$  – потери от прогулов (чел./дн.);

$P_{ра}$  – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);

$P_з$  – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);

$H_M$  — коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;

$Ч_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;

$Д$  – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение  $K_{\text{ст}}$  следует занести в табл. и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось — как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета,  $K_{\text{ст}}$  сравнивают с нормативным  $K_{\text{ст}}$  по предприятию и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9

**Цель:** Сформулировать умения и навыки по прохождению адаптации персонала

**План:**

1. Адаптация персонала:

- Виды адаптации;
- Определение факторов, влияющих на адаптацию.

### 1. Трудовая адаптация персонала ситуация «Адаптация персонала»

*Описание ситуации*

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

*Постановка задачи*

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

*Методические указания*

Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 1

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		X		

1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		<b>X</b>		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	<b>X</b>			
1.4. Успешность переговоров		<b>X</b>		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	<b>X</b>			
2.2. Качество отчетной документации			<b>X</b>	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			<b>X</b>	
2.4. Техника личной работы			<b>X</b>	
2.5. Организаторские способности	<b>X</b>			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника				
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками			<b>X</b>	
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	<b>X</b>			
3.3. Коммуникабельность	<b>X</b>			



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №10

**Цель:** Сформировать умения по организации обучения и определения его эффективности.

### План

1. Оценка состояния планирования социального развития организации;
2. Организация обучения персонала;
3. Выбор методов обучения;
4. Решение задач по обучению персонала.

### 1. Ситуация «Оценка состояния планирования социального развития организации»

#### *Описание ситуации*

В крупной организации снизился уровень социального обслуживания работающих. В связи с этим руководством организации принято решение выявить причины сложившейся ситуации. В первую очередь решено подвергнуть анализу оценку состояния планирования социального развития коллектива.

#### *Постановка задачи*

Необходимо дать оценку состояния планирования социального развития организации.

#### *Методические рекомендации*

Методика оценки состояния планирования социального развития коллектива

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
1. Учитываются ли при разработке программы социального развития те аспекты, которые относятся к ее реализации, в частности необходимая реорганизация, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, в руководстве, перестройке систем и методов организации труда и управления?	а) нет, не учитываются б) в известной мере учитываются в) да, проводится комплексный анализ указанных факторов	0 1 2

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
2. Взаимосвязаны ли между собой система стимулирования (например, служебный рост, повышение окладов, положения о премиях и т.п.) и социальная стратегия в программе?	а) такой связи нет б) в известной мере существует, причем поощрительные системы одинаковы для подразделений в) системы стимулирования строятся дифференцированно	0 1 2

3. Делается ли в программе особый акцент на практические действия?	а) нет, планы зачастую нереальны б) в некоторой степени в) да, планы четкие и реальные	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
4. Как оценили бы программу и определили ее целесообразность начальники (заведующие) отделов и служб, специалисты?	а) большинство посчитало бы ее составление пустой тратой времени б) примерно половина назвала бы полезным делом в) программа признается ограниченной и целесообразной для всех и каждого	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
5. Участвуют ли начальники отделов и служб, специалисты в принятии решений по вопросам программы?	а) редко б) обычно с их участием в) обсуждаются только отдельные вопросы	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
6. Сколько времени обычно затрачивает на разработку программы начальник отдела, службы, специалист?	а) меньше одной недели в год б) от 1 до 3 недель в год в) более 3 недель в год	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
7. Имеют ли руководители среднего звена возможность ознакомиться с предложениями по программе, прежде чем она будет принята?	а) нет б) только тогда, когда касается их прямо в) да, это обязательно	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
8. Насколько часто руководители среднего звена делегируют планирование?	а) обычно делегируют, сами планируют мало б) иногда, если подчиненные очень хорошо информированы в) не часто	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
9. Сопоставимы ли планируемые перспективы с планируемыми экономическими показателями?	а) не учитываются другие показатели б) да, широко используются данные о хозяйственной деятельности в) основное внимание уделяется показателям хозяйственной	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>

<b>Вопрос</b>	<b>Варианты ответов</b>	<b>Оценка в баллах</b>
10. Существует ли система контроля за осуществлением программы социального развития?	а) никакой системы нет б) учитываются и контролируются только показатели капиталовложений, численность персонала в) да, в том числе и контроль за изменением отношения к труду	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>

11. Как часто при планировании социального развития привлекаются эксперты со стороны?	а) редко б) от случая к случаю в) внешние консультанты и специалисты приглашаются	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
12. Какую помощь оказывает высшее руководство при составлении программы?	а) не оказывает б) оказывает кое-какую поддержку в) для подготовки и обучения персонала методам планирования	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
13. Как часто критически рассматриваются стратегические предложения?	а) редко, обычно принимаются без дискуссий б) иногда предложения отвергаются в) часто предложения требуют пересмотра	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
14. Как стратегические предложения рассматриваются в коллективе?	а) не рассматриваются б) рассматриваются только вопросы капитального строительства в) большинство аспектов рассматривается той или иной группой коллектива	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
15. Сколько времени отводится для работы над проектом внешним консультантам?	а) мало или вообще не отводится б) немного времени в) много времени	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
16. На основе какого анализа формируется программа социального развития коллектива?	а) выводы обычно делаются по субъективным соображениям б) применяются отдельные общие методы, формулировки, но количественные методы используются редко в) используются методы экономического анализа, экономико-математические модели	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>
17. Насколько гибки методы анализа стратегии?	а) используются стандартные методики б) методики несколько различаются в соответствии со спецификой предмета в) постоянно совершенствуются	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>

<b>Вопрос</b>	<b>Варианты ответов</b>	<b>Оценка в баллах</b>
18. Как при формулировке плана учитываются риск и неопределенность?	а) используется один вариант развития б) используется несколько вариантов в) риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	<b>0</b> <b>1</b> <b>2</b>



19. Как при планировании учитывается развитие других предприятий?	а) мало или вообще не учитывается	<b>0</b>
	б) учитывается в некоторой степени	<b>1</b>
	в) делается попытка количественно оценить развитие других предприятий в отрасли, регионе	<b>2</b>
20. По чьей инициативе (указанию) разрабатывается программа социального развития коллектива?	а) по указанию центрального или регионального органа (министерства, ведомства)	<b>0</b>
	б) инициатива извне	<b>1</b>
	в) решение принято самостоятельно	<b>2</b>

## 2. Деловая игра «Организация обучения персонала»

### Описание деловой игры

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

#### *Стратегия холдинга – дифференциация:*

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

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

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

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

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

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

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

**Работник 3 (40 лет).** Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4 (45 лет).** Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся

замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

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

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

### ***Постановка задачи***

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

### ***Методические указания***

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

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

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

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

**Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:** проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации

между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

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

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

### 3. Ситуация «Выбор методов обучения»

#### *Описание ситуации*

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

#### *Постановка задачи*

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

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

#### *Методические указания*

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

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

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

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

#### 4. Обучение персонала

##### Задача 1.

Исходные данные представлены в таблице

Показатель (единица измерения)	Усл. обозначение	Значение показателя
1. Объем реализации (руб.)	(O)	5 700 000
2. Численность ППП (чел.), в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(P) (P <sub>об</sub> )	399 21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение:	(З)	1 050 000
прямые	(З <sub>об1</sub> )	9 200
косвенные	(З <sub>об2</sub> )	1 200
4. Отработанные часы, всего	(B)	541 241
5. Отработанные производительные часы	(B <sub>пр</sub> )	418 795
6. Часы профессионального обучения	(B <sub>об</sub> )	540

**Постановка задачи.** Определить основные показатели статистики профессионального обучения в организации: число обученных сотрудников, бюджет времени и издержки на профессиональное обучение.

**Методические указания.** Основными показателями, характеризующими систему профессионального обучения в организации, являются:

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года ( $D_p$ ):

$$D_p = P_{об}/P \cdot 100.$$

2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации ( $D_в$ ):

$$D_в = B_{об}/B \cdot 100.$$

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного ( $B_{ср}$ ):

$$B_{ср} = B_{об}/P_{об}$$

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение ( $Z_{об}$ ):

$$Z_{об} = Z_{об1} + Z_{об2} + IP_{поть}$$

где  $Z_{об1}$  — прямые издержки на обучение: затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;

$Z_{об2}$  — косвенные издержки на обучение: транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников;

$PP_{пот}$  — потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

$$PP_{пот} = B_{об} \cdot Z_{пр}$$

где  $Z_{пр}$  — издержки на рабочую силу на один производительный час:

$$Z_{пр} = Z / B_{пр}$$

5. Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации ( $D_3$ ):

$$D_3 = Z_{об} / O \cdot 100.$$

6. Величина издержек по обучению на одного обученного работника организации ( $Z_{раб}$ ):

$$Z_{раб} = Z_{об} / B_{об}.$$

7. Издержки на один час профессионального обучения ( $Z_{час}$ )

$$Z_{час} = Z_{об} / B_{об}.$$

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

**Цель:** Сформировать умение и навык управления карьерой и составления карьерограммы.

### *План*

1. Составление личного жизненного плана;
2. Построение карьерограммы для менеджера.

### **1. Ситуация «Составление личного жизненного плана»**

#### *Описание ситуации*

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

#### *Постановка задачи*

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 1).

#### *Методические указания*



Рисунок 1 - Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

## Личный жизненный план

### 1. Оценка жизненной ситуации

#### 1.1 Работа

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

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и "продвижения по отношению к работе"?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

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

#### 1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет — каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

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

#### 1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

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

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

#### 1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

### 1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

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

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

### 1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

## 2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

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

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры?

Что я могу сделать в этом плане?

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

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

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

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
---	-------------	-------



3.1.	В области развития служебной деятельности		
3.2.	В области экономического состояния		
3.3.	В области здоровья и физического воспитания		
3.4.	В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5.	В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6.	В области семейной жизни		

## 2. Ситуация «Построение карьерограммы для менеджера»

### *Описание ситуации*

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

### *Постановка задачи*

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

### *Методические указания*

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

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

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12

**Цель:** Сформировать умение и навык по стимулированию и мотивации трудовой деятельности.

### *План*

1. Мотивация трудовой деятельности менеджера;
2. Формирование системы стимулирования персонала организации;
3. Решение задач по оплате труда.

## **1. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»**

### *Описание деловой игры*

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

### *Постановка задачи*

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность.

### *Методические указания*

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Такую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 8.5 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.



		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

### *Постановка задачи*

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

### *Методические указания*

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

#### *Факторы удовлетворенности трудом*

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).

2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.

3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).

4. Отношение к организации.

5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.

6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

#### *Ценностные факторы труда*

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).

2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации.

3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.

5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

### 3. Задачи по оплате труда

#### Задача 1.

##### *Постановка задачи*

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

##### *Методические указания*

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 6.

Таблица 6 – Перечень стимулирующих систем

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
<b>Материальные денежные</b>		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные

Материальные неденежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паявых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг

1	2	3
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсация перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управленцев, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

### Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

## Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи*

Средний тарифный разряд равен 4,5.

Определите средний тарифный коэффициент работников.

*Методические указания*

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость их работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$K = K_{M+} (K_6 - K_M) \cdot (R - R_M) \text{ или} \\ K = K_6 - (K_6 - K_M) \cdot (R_6 - R),$$

где  $K_M, K_6$  — тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;

$R$  — средний тарифный разряд;

$R_M, R_6$  — соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

## Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи*

Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели.

Средняя часовая тарифная ставка составляет 5 руб. Определите средний тарифный коэффициент работников.

*Методические указания*

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент (К) определяется по формуле:

$$K = c/c_p$$

где С, С — соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки).

Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ, устанавливаются Единой тарифной сеткой.

*Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы*

Показатели	Тарифные разряды								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Показатели	Тарифные разряды								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике.

*Определение среднего тарифного разряда*

Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи*

Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 — 3-й, 15 — 4-й, 10 — 5-й, 2 — 6-й, остальные тарифицируются 1-м разрядом.

Определите средний тарифный разряд.

*Методические указания*

Если известно распределение работников по квалификационным разрядам, то определяется средний тарифный коэффициент, а на его основе — средний тарифный разряд (R) по формулам:

$$R = R_{M+}[(K - K_M)/(K_6 - K_M)] \quad \text{или} \\ R = R_6 - [(K_6 - K)/(K_6 - K_M)].$$

Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи*

При общей трудоемкости изделия 400 нормо-часов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов — на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов — на работы 5-го разряда.

Определите средний тарифный разряд работ.

*Методические указания*

Если известна трудоемкость работ, то расчет среднего тарифного разряда (R) производится в следующем порядке по приведенным ранее формулам.

1. Определяется средний тарифный коэффициент работ:



$$K_p = (100 \cdot 1,11 + 100 \cdot 1,23 + 150 \cdot 1,36 + 50 \cdot 1,51) / 400 = 1,28.$$

2. Определяется средний тарифный разряд работ, если средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 3-му и 4-му разрядам ( $1,23 < 1,28 > 1,36$ ). Тогда

$$R = 3 + [(1,28 - 1,23) / (1,36 - 1,23)] = 3,38;$$

$$*R = 4 - [(1,36 - 1,28) / (1,36 - 1,23)] = 3,38.$$

#### Задача 5.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 4,5 руб.

Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

##### *Методические указания*

Если известна средняя часовая тарифная ставка работников, то их средний тарифный разряд определяем по формулам:

$$R = R_M - [(C - C_M) / (C_6 - C_M)] \text{ или}$$

$$R = R_6 - [(C_6 - C) / (C_6 - C_M)],$$

где  $C, C_M, C_6$  — соответственно тарифные ставки среднего и смежного с ним меньшего и большего тарифных разрядов.

##### *Расчеты при сдельной форме оплаты труда*

#### Задача 6.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	4,446	2	3000
Б	4	4,916	4	1800
В	5	5,459	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

##### *Методические указания*

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле:

$$P_{сдj} = C_{ij} \cdot T_{штj} / 60,$$

где  $P_{сдj}$  — сдельная расценка работы по  $j$ -му изделию;

$C_{ij}$  — часовая тарифная ставка  $i$ -й сложности  $j$ -го изделия;

$T_{штj}$  — норма времени в минутах по  $j$ -му изделию.

2. Определяем общую сумму сдельного заработка по формуле:

$$Z_{сдij} = \sum_{i=1}^n P_{сдij} N_j,$$

где  $Z_{сдij}$  — сдельный заработок  $i$ -й сложности по  $j$ -м изделиям;  
 $N_j$  — количество  $j$ -й продукции;  
 $n$  — количество наименований изделий.

4. Определяем тарифный заработок работника по формуле:

$$Z_{ти} = C_i \Phi_i,$$

где  $Z_{ти}$  — тарифный заработок работника  $i$ -го разряда;

$\Phi_i$  — отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

5. Определяем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате:

$$d_{тз} = Z_{т} \cdot 100 / Z_{сд}.$$

6. Определяем выработку рабочего за месяц

7. Определяем уровень выполнения норм.

### Задача 7.

Исходные данные и постановка задачи

Рабочему 3-го разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей А. Сложность — работа 4-го разряда. Фактически ежедневно он изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 168 ч. Отработано 20 дней.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату, тарифный заработок, процент выполнения норм.

Методические указания и решение

1. Определяем расценку на деталь. Если установлена норма выработки, расценка определяется по формуле:

$$P_{сдi} = C_i T_{см} / N_v,$$

где  $C_i$  — часовая тарифная ставка по  $i$ -му разряду;  
 $T_{см}$  — дневной фонд рабочего времени;  
 $N_v$  — дневная норма выработки рабочего.

### Задача 8.

Исходные данные и постановка задачи

При изготовлении изделия А на рабочем месте, лимитирующем выпуск продукции подразделения, введена сдельно-прогрессивная оплата труда. Рабочий работает в условиях 36-часовой рабочей недели. Работа относится к 3-му разряду сложности. Вариант шкалы приведен в следующей таблице.

Уровень выполнения норм выработки	Расценка за выполнение операции (% к расценке, принятой за исходную)
до 110	100
до 120	130
до 150	180
свыше 150	200

Норма выработки — 200 деталей в месяц. Фактически обработано 304 детали. Определите сдельный заработок рабочего.

### **Методические указания**

1. Определите сдельные расценки по диапазонам шкалы по формуле

$$P_{сд} = C_i \Phi / П_в,$$

где  $\Phi$  — фонд рабочего времени в отчетном периоде;

$C_i$  — часовая тарифная ставка работы  $i$ -й сложности;

$П_в$  — норма выработки при уровне выполнения норм до 110%.

### **Организация оплаты труда при коллективных формах его организации и стимулирования**

При коллективной организации труда порядок начисления заработной платы зависит прежде всего от формы оплаты.

Сдельная форма оплаты в коллективе может сопровождаться использованием индивидуальных и сдельных расценок. Это характерно для коллективных сдельных систем.

Повременная форма оплаты труда со стимулированием как индивидуальных, так и коллективных результатов сопровождается начислением фонда оплаты труда в зависимости от коллективных результатов того или иного подразделения или организации в целом.

#### Задача 9.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

На конвейере по сборке изделия трое рабочих 3-го квалификационного разряда выполняют операцию А, на которую установлена норма времени 15 мин 3-го разряда сложности. За месяц изготовлено 2421 ед. изделия при плане 2200. Работа осуществляется в условиях 40-часовой рабочей недели. В соответствии с положением о премировании за выполнение плана установлена премия в размере 20% сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2%.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника.

### **Задачи «Бестарифная система оплаты труда»**

К бестарифным системам относится распределение фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда (РКСТ), трудовому рейтингу, ВСОТЭРКа («вилка» соотношений оплаты труда разного качества).

#### Задача 10.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Подразделению начисляется единый фонд оплаты труда (ЕФОТ) в размере 204 тыс. руб. Средняя заработная плата г-на Петрова за период, предшествующий событию, составляла 2340 руб. Он отработал за этот период в среднем и в отчетном периоде 160 ч, а в целом по подразделению с численностью 80 человек суммарный РКСТ с учетом отработанного времени составил 124 800 коэффициенто-часов. Вклад работника оценен положительно.

Определите размер заработка г-на Петрова.

#### Задача 11.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

В организации введена оплата по трудовому рейтингу. Рейтинг работника составил 3,95. Его коэффициент в соответствии со стандартом предприятия — 1,4. Коэффициент страхового фонда — 0,75 (в фонд резервируется 25% ЕФОТ). Плановый ЕФОТ = 175 тыс. руб. В организации действуют шкалы, представленные в табл. 1 — 3. Суммарный рейтинг работников — 250. Работник отработал полный месяц.

Определите заработок работника по его трудовому рейтингу.

Таблица 1 - Примерная шкала коэффициента образовательного уровня ( $K_0$ )

Показатель	Среднее образование, 11 классов	Профессиональное образование (ПТУ)	Среднее техническое	Высшее		Кандидат наук
				бакалавр	магистр	
Коэффициент образовательного уровня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Таблица 2 - Примерная шкала коэффициента, отражающего опыт работы ( $K_2$ )

Показатель	За каждый год работы	
	первые 6 лет	последующие годы
Коэффициент опыта работы	0,3	0,05

Таблица 3 – Шкала коэффициентов значимости ( $K_3$ )

Показатель	Рабочие	Служащие, специалисты, руководители
Коэффициент значимости	Равен тарифному коэффициенту по ЕТС, соответствующему разряду рабочего	коэффициент i-го разряда работника
		коэффициент рабочего 4-го разряда ЕТС = 1,91

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №13

**Цель:** Сформировать умения и навыки по оценке результатов деятельности подразделений управления персоналом

#### План

1. Оценка текучести кадров и абсентеизма;
2. Диагностика состояния работы с персоналом.

#### 1. Задачи «Оценка текучести кадров и абсентеизма»

##### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи*

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода..... 6714

2. Принято в течение отчетного периода — всего .....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений .....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства .....	12
приняты самим предприятием .....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода — всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия —	
окончание срока договора .....	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом .....	82
по собственному желанию .....	196
увольнение по сокращению штатов .....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3).....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период.....	6060
6. Среднесписочное число работников .....	6653

### **Задача 2.**

#### *Исходные данные и постановка задачи*

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии — 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

### **Задача 3.**

#### *Исходные данные и постановка задачи*

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....	894 240
Число чел./ч неявок на работу — всего .....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска .....	72 320
отпуска по учебе.....	1768
отпуска в связи с родами .....	2832
болезни .....	46 112
прочие неявки, разрешенные законом .....	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы .....	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации	7120
Праздничные и выходные дни .....	383 064

## 2. Задача «Диагностика состояния работы с персоналом»

*Исходные данные.* Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работающих в организации, в том числе:
  - общая численность рабочих;
  - численность рабочих по каждому тарифному разряду;
  - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
  - общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них — число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
7. Число уволенных по собственному желанию.
8. Число уволенных по инициативе администрации.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
11. Число резервируемых должностей.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
14. Нормативные значения показателей.

### *Постановка задачи*

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

### *Методические указания*

Задание выполняется в три этапа: *первый этап* — расчет показателей уровня работы с персоналом; *второй этап* — анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; *третий этап* — формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Исходные данные для выполнения задания выдаются преподавателем.

При выполнении **первого этапа** рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 2) стабильность трудового коллектива;
- 3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №14

**Цель:** Сформировать умение и навыки по оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

### План

1. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму;
2. Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала малого предприятия.

### 1. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму

#### Задача 1.

#### *Описание ситуации*

**Вариант 1.** В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

#### *Исходные данные*

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.

#### *Постановка задачи*

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

#### *Методические указания*

Для расчетов необходимо использовать:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Вторая редакция. — М.: Экономика, 2000.
2. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями / 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 186-202.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001.-С. 597-617.

**Вариант 2.** Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

*Постановка задачи*

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**Вариант 3.** Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	120 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	25
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес	4500
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

*Постановка задачи*

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**Вариант 4.** Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	130 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	10
5	Экономия времени директора, %	10



6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

*Постановка задачи*

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**2. Ситуация «Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала малого предприятия»**

*Описание ситуации*

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл.

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

*Постановка задачи*

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

**9.6 Особенности организации и содержания учебного процесса по дисциплине (модулю)**

*Без особенностей*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в**

## процессе освоения образовательной программы

Таблица 1 – Результаты освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Дисциплины (модули), практики, при изучении которых формируется данная компетенция*	Этапы формирования компетенции в рамках данной дисциплины (наименование тем)
ОПК-3	<p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Планирование и прогнозирование</p>	<p>1.1 Персонал как объект управления 1.2 Концепция управления персоналом  1.3 Принципы и методы управления персоналом  2.1 Функционально - целевая модель системы управления организации. Место и роль в ней подсистемы управления персоналом  2.2 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом  4.1 Сущность кадрового планирования. Планирование потребности в персонале  4.2 Маркетинг персонала  5.1 Поиск, отбор, прием и высвобождение персонала  5.2. Деловая оценка и аттестация персонала  5.3 Профориентация и трудовая адаптация персонала  5.4 Организация труда персонала  6.1 Организация системы обучения персонала  6.2 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала</p>

\* Указываются дисциплины (модули), практики, читаемые в предыдущих семестрах (см. учебный план)

ПК-2	<p>владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	Теория управления	<p>3.1 Кадровая политика и стратегия управления персоналом</p> <p>7.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала</p> <p>7.2 Управление конфликтами и стрессами</p> <p>8.1 Кадровый аудит</p> <p>8.2 Оценка деятельности подразделений управления персоналом</p> <p>8.3 Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом</p>
------	---	-------------------	--

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – Шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Уровень освоения компетенции	Показатели оценивания компетенции (перечень необходимых заданий)		Критерии оценивания компетенции
		Теоретические вопросы (№ или от ... до)	Практические задания (№ или от ... до)	Экзамен*
<p>ОПК -3</p> <p>способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать</p>	Пороговый уровень	1 – 139	<p>Защита практических заданий</p> <p>Собеседование по рабочему проекту</p>	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б.
	Базовый уровень		<p>Защита практических заданий</p> <p>Защита рабочего проекта</p> <p>Решение задач</p>	Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б.

\* Итоговая оценка за экзамен, дифференцированный зачет выставляется по среднему баллу, отражающему уровень освоения компетенций

полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Продвинутый уровень		Защита практических заданий Защита рабочего проекта Защита реферата Решение задач	Продвинутый уровень «5» – от 31 до 40 б.
ПК-2  владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры	Пороговый уровень	140 – 250	Защита практических заданий Решение задач Собеседование по рабочему проекту	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б.
	Базовый уровень		Защита практических заданий Решение задач Защита рабочего проекта	Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б.
	Продвинутый уровень		Защита практических заданий Решение задач Защита реферата	Продвинутый уровень «5» – от 31 до 40 б.

### **3 Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации (см. показатели оценивания компетенции, таблица 2)**

– Перечень теоретических вопросов по уровням и по результату освоения дисциплины (модуля) «Знать»:

#### **Вопросы для промежуточной аттестации**

##### **Для проверки освоения ОПК-3**

1. В чем заключается актуальность изучения истории труда и деловой предприимчивости?

2. Охарактеризуйте развитие труда и отношение к нему в Древнем мире и средние века.
3. Каким образом осуществлялось взаимодействие наемного труда и капитала в Новое время?
4. Назовите исторические вехи становления в России современных видов предпринимательства.
5. Что определяло особенности социально-трудовых отношений в советский период отечественной истории?
6. Назовите группы теорий управления персоналом и видных ученых – представителей этих теорий.
7. Охарактеризуйте постулаты теорий управления персоналом.
8. Как менялись задачи руководителей организаций с развитием теорий управления персоналом?
9. Назовите основные этапы развития управления персоналом.
10. Дайте характеристику каждого из этапов исторического развития управления персоналом.
11. Перечислите условия, образующие социальную среду организации.
12. Как социально-экономическое положение страны влияет на организацию, ее социальную среду?
13. Проследите зависимость морально-психологической атмосферы в организации от духовно-нравственного состояния общества.
14. Какую роль в развитии общества выполняет социальная политика государства?
15. Обозначьте приоритеты и основные задачи социальной политики.
16. В чем состоят особенности социологии труда как научной дисциплины?
17. Какие признаки характеризуют трудовую деятельность как социальное явление?
18. Раскройте содержание основных социальных функций труда.
19. Назовите основные понятия социологии труда и раскройте их содержание.
20. Раскройте значения понятия организации как социального явления. В чем состоят особенности трудовых организаций?
21. В чем заключается практическое значение социологических исследований труда и организаций?
22. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
23. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
24. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
25. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
26. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?
27. Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?
28. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
29. Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.

30. Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.
31. Раскройте сущность понятий «занятость населения» и «занятость персонала организации».
32. Что такое безработица? Дайте характеристику форм безработицы.
33. Каковы задачи и направления централизованного регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации?
34. В чем сущность программно-нормативной регламентации социально-трудовых отношений в Российской Федерации?
35. Какова роль и задачи Федеральной службы по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ?
36. Назовите подсистемы, составляющие функционально-целевую модель системы управления организацией.
37. Раскройте состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией.
38. Раскройте состав элементов производственной системы и системы управления организацией.
39. Что такое организационное проектирование? Назовите его стадии и этапы.
40. Раскройте содержание стадий организационного проектирования системы управления персоналом.
41. Раскройте содержание этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
42. Приведите примеры проектных документов по каждому из этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
43. Какие целевые направления включает блок социальных целей?
44. Какие цели ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?
45. Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой администрация организации?
46. Назовите основные задачи службы управления персоналом.
47. Чем отличается в настоящее время состав функций кадровых служб в отечественных и зарубежных организациях?
48. Раскройте основные варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.
49. Опишите основные варианты видоизменения структуры службы управления персоналом в зависимости от особенностей (размера, финансовых возможностей и т.п.) организации.
50. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
51. Охарактеризуйте количественный состав работников кадровых служб в России и за рубежом.
52. Составьте качественную характеристику работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.
53. Какими методами можно рассчитать численность работников кадровых служб?

54. Поясните понятия: «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация». «управленческая должность». Приведите соответствующие примеры.
55. Что такое «документационное обеспечение» системы управления персоналом?
56. Какие основные Государственные стандарты регламентируют делопроизводство и оформление документов в кадровой службе?
57. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?
58. Дайте определение категории «информационное обеспечение службы управления персоналом» и выделите его главные характеристики.
59. Какие организационно-методические требования предъявляются к разработке информационного обеспечения?
60. Какие данные можно использовать для выбора комплекса технических средств?
61. Назовите состав и последовательность операций по выбору технических средств.
62. На какие классификационные группы могут быть разделены технические средства, используемые в службе управления персоналом?
63. Какова цель создания систем автоматизированной обработки информации (СЛОИ)?
64. Из каких тенденций исходит автоматизация процедур обработки информации?
65. В чем состоят преимущества и недостатки различных организационных форм построения СЛОИ?
66. Каковы основные принципы построения, применений и совершенствования СЛОИ службы управления персоналом?
67. Что понимается под нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом? Каковы задачи этого обеспечения?
68. Приведите примеры нормативно-справочных документов.
69. Приведите примеры организационных, организационно-методических документов.
70. Приведите примеры экономических, технико-экономических и технических документов.
71. Объясните задачи и цели составления должностной инструкции.
72. Для чего нужна личностная спецификация? Какие требования к работнику она включает?
73. Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом?
74. Приведите примеры законодательных актов централизованного и локального регулирования; нормативного и ненормативного характера.
75. Для чего используются должностные инструкции и личностные спецификации? Каково их содержание?
76. В чем состоит сущность кадрового планирования?
77. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.

78. Раскройте содержание уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
79. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
80. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом организации.
81. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
82. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
83. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
84. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
85. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
86. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?
87. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
88. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
89. Что такое планирование и прогнозирование потребности в персонале?
90. Назовите этапы планирования потребности в персонале.
91. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
92. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
93. В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
94. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
95. Каковы сущность и структура системы трудовых показателей?
96. Раскройте содержание основных подсистем системы трудовых показателей.
97. Какие факторы влияют на систему трудовых показателей?
98. Охарактеризуйте виды анализа трудовых показателей.
99. Дайте характеристику основным этапам организации анализа трудовых показателей.
100. Каковы цели, задачи и основные направления планирования трудовых показателей в организации?
101. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?
102. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.



103. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда. Как бы вы сгруппировали их по направлениям взаимодействия?
104. Раскройте сущность системного подхода к управлению производительностью труда на уровне организации.
105. На каких принципах строится планирование производительности труда?
106. Какие элементы включает типовой процесс управления производительностью труда?
107. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.
108. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.
109. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидата на занятие вакантной должности.
110. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?
111. Что такое подбор и расстановка персонала? Чем отличается отбор персонала от подбора?
112. На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров?
113. В чем заключается сущность профильного метода подбора и расстановки кадров?
114. Перечислите категории показателей, включаемых в каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров.
115. Что такое деловая оценка персонала? Какие виды или направления она включает?
116. Каковы цели деловой оценки персонала?
117. Что такое социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала? Раскройте взаимосвязь этих понятий.
118. Дайте характеристику направлений деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала организации.
119. Раскройте содержание программы адаптации персонала.
120. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?
121. Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в ее методике?
122. Раскройте содержание основных направлений профориентационной работы.
123. Назовите виды адаптации. Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?
124. Охарактеризуйте систему управления профориентацией и адаптацией в организации.
125. Что такое организация труда?
126. Раскройте содержание и принципы научной организации труда.
127. Дайте определение управленческого труда. Что является предметом и продуктом управленческого труда?

128. Охарактеризуйте особенности организации управленческого труда.
129. Назовите факторы, существенным образом влияющие на организацию личного труда руководителя.
130. Что такое высвобождение персонала? Назовите виды увольнения персонала.
131. Нарушению каких функций труда потенциально угрожает высвобождение работника из организации?
132. Какой инструмент управления используется при увольнении сотрудника по собственной инициативе? Какие задачи при этом решаются?
133. Опишите систему мероприятий по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации.
134. Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?
135. Что такое автоматизированные информационные технологии управления персоналом и какие стадии они включают?
136. Назовите признаки классификации автоматизированных информационных технологий управления персоналом.
137. Раскройте сущность понятия «Автоматизированное рабочее место (АРМ) работнике кадровой службы». Какие задачи решаются на базе данного АРМ?
138. Дайте характеристику основным пакетам прикладных программ по управлению персоналом, используемых в России и странах СНГ.
139. Какие задачи в области управления персоналом можно решать с использованием автоматизированных информационных технологий управления персоналом?

#### **Для проверки освоения ПК-2**

140. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
141. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.
142. В чем заключается российская специфика при формировании философии управления персоналом?
143. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.
144. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на людей в организации.
145. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
146. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
147. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.
148. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.

149. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.
150. Что такое принципы построения системы управления персоналом? Перечислите основные из них.
151. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
152. Что такое административные методы? Приведите примеры.
153. Что такое экономические методы? Приведите примеры.
154. Что такое социально-психологические методы? Приведите примеры.
155. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
156. Приведите примеры методов обследования и анализа системы управления организации.
157. Приведите примеры методов формирования и обоснования системы управления персоналом организации.
158. Приведите примеры методов внедрения системы управления персоналом организации.
159. Что такое кадровая политика государства, организации? Виды кадровой политики.
160. Назовите составляющие механизма формирования государственной кадровой политики.
161. Раскройте содержание этапов формирования государственной кадровой политики.
162. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
163. Раскройте сущность концепций стратегии кадровой политики.
164. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
165. Назовите основные принципы стратегического управления.
166. Поясните этапы процесса стратегического управления.
167. По каким параметрам производится анализ внешней и внутренней среды организации?
168. Что такое миссия и цели организации?
169. Дайте определение понятия стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.
170. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?
171. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?
172. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления. Какова их связь со стратегией управления персоналом?
173. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
174. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?

175. Назовите составляющие стратегии управления персоналом,
176. С какой целью составляется стратегический план?
177. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
178. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
179. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
180. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
181. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?
182. Назовите критерии, характеризующие личность.
183. Из каких элементов складывается критериальная база человека?
184. Охарактеризуйте типы поведения человека в организации.
185. Назовите факторы влияния группы на поведение ее членов.
186. Как характер коллектива влияет на личность?
187. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?
188. Дайте определение мотивации трудовой деятельности персонала.
189. Раскройте сущность мотивационного стимулирования.
190. Что такое материальное стимулирование персонала?
191. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
192. Что такое заработная плата? Как она регулируется?
193. Раскройте сущность нематериального стимулирования персонала.
194. Дайте определение системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
195. Что такое этика деловых отношений?
196. Охарактеризуйте закономерности межличностных отношений.
197. Что такое риторика?
198. Назовите правила подготовки и проведения деловой беседы.
199. Назовите основные правила критики.
200. Раскройте суть понятия «организационная культура». Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
201. Раскройте содержание основных компонентов организационной культуры.
202. Какими методами обеспечивается поддержание организационной культуры?
203. Какими методами можно добиться изменения организационной культуры?
204. К каким подсистемам системы управления персоналом относятся функции управления конфликтами и стрессами?
205. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессами.
206. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
207. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
208. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?

209. Что такое безопасность организации и ее персонала?
210. Приведите классификацию видов безопасности и дайте их характеристику.
211. Назовите принципы безопасности организации и ее персонала.
212. Что такое охрана труда и здоровья персонала? Приведите классификацию производственных травм.
213. Постройте дерево целей безопасности организации на примере одного из направлений безопасности.
214. Что такое условия труда персонала?
215. Приведите классификацию факторов, воздействующих на условия труда.
216. Что такое рациональный режим труда и отдыха персонала?
217. Что такое дисциплина труда? Назовите виды трудовой дисциплины.
218. Какие методы управления дисциплинарными отношениями в организации вы знаете?
219. Что такое текучесть кадров? Назовите ее причины.
220. Как определить текучесть кадров?
221. Назовите методы изучения причин текучести персонала.
222. Охарактеризуйте понятия «работа», «рабочее место», «должность». Укажите, в чем их отличия.
223. Каково назначение и содержание анализа работы (должности)?
224. Какими методами проводится анализ работы (должности)?
225. Поясните назначение и содержание описания работы (должности).
226. Объясните взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
227. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?
228. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
229. Какими методами можно оценить результаты труда?
230. В чем сущность оценки работников методом «управление по цепям»?
231. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
232. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
233. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
234. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
235. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.
236. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
237. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.

238. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
239. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?
240. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
241. Что такое затраты на персонал организации?
242. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
243. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
244. Приведите состав расходов организации на персонал.
245. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
246. Раскройте сущность бюджетной эффективности.
247. Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.
248. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?
249. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
250. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?
- Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины (модуля) «Уметь»:

### Решение задач

### ОПК-3

#### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ( $P_{трн}$ ) — 70 млн человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года ( $N_i$ ) — 0,2 млн человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста,  $P_v$  — 2,0 млн человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ( $P_{п}$ ) — 1,6 млн человек.

#### Задача 2.

*Исходные данные.* Население трудоспособного возраста составляет 80 млн человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ( $P_{инв}$ ) — 1,2 млн; работающие подростки ( $P_{мол}$ ) — 0,1 млн; работающие пенсионеры ( $P_{пен}$ ) — 4,5 млн.

*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов.

#### Задача 3.

*Исходные данные.* В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде — 100 промилле, доля трудовых ресурсов — 50%.

*Постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

#### **Задача 4.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн человек, трудовых ресурсов — 6 млн.

#### **Задача 5.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

#### **Задача 6.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн человек, трудовых ресурсов — 500 тыс.

#### **Задача 7.**

*Исходные данные и постановка задачи*

Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
- б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- д) военнослужащий;
- е) работник, получивший инвалидность на производстве;
- ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы, с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:
  - безработные (Б);
  - экономически активное население в составе трудовых ресурсов ( $\mathcal{E}_a$ );
  - экономически неактивное население ( $\mathcal{E}_m$ );
  - не входящие в состав трудовых ресурсов (Н).

#### **Задача 8.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн человек, имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн человек, из числа официально зарегистрированных на начало года безработных (0,8 млн)

0,05 млн прекратили поиски работы, а 0,1 млн человек были трудоустроены.

### Задача 9.

*Исходные данные и постановка задачи.* Используя закон Оукена, рассчитайте, на сколько процентов изменится уровень безработицы в течение года, если при потенциальном ВВП 1400 млрд руб. фактический ВВП на начало года составил 1330 млрд руб., а на конец года — 1295 млрд руб. Естественный уровень безработицы составляет 5%.

### Задача 10.

*Исходные данные.* Численность занятых — 90 млн, численность безработных — 10 млн. Месяц спустя из 90 млн человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн; 1 млн из числа безработных прекратили поиски работы.

*Постановка задачи.* Определите на конец месяца: 1) численность занятых; 2) количество безработных и 3) фактический уровень безработицы.

### Задача 11.

*Исходные данные.* В таблице приведены данные, характеризующие объемы фактического и потенциального ВВП (млрд руб.). В 2001 г. экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%.

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
2001	3000	3000
2002	3800	3705
2003	4125	3712,5

*Постановка задачи.* Используя закон Оукена, рассчитайте уровень безработицы в 2002 и 2003 гг.

### Задача 12.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн человек, официальный уровень безработицы — 3,5% .

## Ситуация «Анализ численности студентов и преподавателей государственных вузов СССР и России»

*Описание ситуации и постановка задачи*

В табл. 1 представлены показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России за ряд лет. Рассчитайте недостающие показатели, проанализируйте факторы, повлиявшие на ситуацию в сфере образования в различные социально-экономические периоды жизни СССР и России.

Показатели	1970 г.	1980 г	1990 г	1997 г	2000 г.	Темп роста 2000 г., % к 1970 г.
Число государственных вузов	457	483	514	578	607	?
Численность студентов, тыс. чел. — всего . в том числе: дневной формы	?	?	?	?	?	9
вечерней формы	1297 390	1686	1648	1902	2442 259	?
заочной формы	985	401	284 892	178 964	1519	?
		959				?



Прием студентов, тыс. чел. — всего в том числе: дневной формы вечерней формы заочной формы	? 287 76 172	? 359 86 167	? 360 62 161	? 460 47 240	? 622 69 430	9 ? 9 ?
Численность профессорско- преподавательского состава в вузах госсектора, тыс. чел. — всего в том числе: доктора наук кандидаты наук	159 нет данных нет данных	204 9,6 92,4	210 13,7 115	227 22,8 119	265 28 125,4	? ? ?
Удельный вес докторов и кандидатов наук в численности профессорско- преподавательского состава, %	-	?	?	?	?	?

### **Задача по кадровому обеспечению системы управления персоналом**

#### **Задача 1**

##### *Исходные данные*

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода — 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника — 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, — 1,15. Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала	11510
управление развитием персонала	8230
планирование и маркетинг персонала	13 600
управление мотивацией поведения персонала	10 110
управление трудовыми отношениями	5108
обеспечение нормальных условий труда	6120
управление социальным развитием	1380
правовое обеспечение системы управления персоналом	2070

##### *Постановка задачи*

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:
  - отбор персонала;
  - увольнение работника;
  - планирование обучения персонала;
  - планирование потребности в персонале.

### **Задачи по нормативно-методическому обеспечению системы управления персоналом**

## **Задача 1**

### *Исходные данные и постановка задачи*

Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица, по его деятельности, взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности, правам, соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

### **Должностная инструкция менеджера по персоналу**

**Общие положения.** Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса сотрудников организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

### **Основные функции:**

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;
- проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;
- совещается с руководителями низового звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения работников по окончании ими испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- организует обучение персонала, организует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низового звена. Разрабатывает систему рейтинга работников и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;

- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой сотрудников. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

**Основные квалификационные требования:**

**Опыт и подготовка:** должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

**Образование:** высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

**Знания, навыки и способности:** достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

## **Задача 2**

*Исходные данные и постановка задачи*

На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей:

- 1) заместителя руководителя организации по персоналу;
- 2) менеджера по персоналу;
- 3) руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление наймом и учетом персонала;
- планирование и маркетинг персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудового поведения персонала;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- информационное обеспечение системы управления персоналом.

## **Задача 3**

*Исходные данные и постановка задачи*

Составить оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу.
2. Увольнение.
3. Планирование фонда оплаты труда.
4. Составление плана социального развития предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности.
7. Анализ производственного травматизма.
8. Заключение трудового договора.
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки).
11. Анализ текучести кадров.
12. Проведение аттестации специалистов.

13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала.
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов.
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.

### **Ситуация «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»**

#### *Описание ситуации*

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

#### *Постановка задачи*

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

#### *Методические указания*

*Этап 1.* Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

*Этап 2.* Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

#### **Объявления**

##### **«ЗА»**

быстрота публикаций;  
гибкость размера объявления;  
сконцентрированность в определенных географических областях;

трудно игнорировать;  
широкие возможности выбора;  
может достичь тех, кто не активно  
ищет работу;  
источник знания среднерыночной  
заработной платы.

#### **«ПРОТИВ»**

сильная конкуренция;  
нет специализации;  
приходится платить за тех, кому  
информация не интересна;  
длительный срок публикации;  
плата за обращение к тем, кому это нужно

#### **Агентства**

##### **«ЗА»**

быстрота поиска;  
возможность замены кандидата, не  
прошедшего испытательный срок;  
набор профессиональных независимых кандидатов;  
получение оперативной информации о состоянии рынка;  
возможность получения скидок;  
гуманный подход к сокращенному персоналу;  
отсутствие судебных дел;  
повышается имидж организации

##### **«ПРОТИВ»**

возможное нарушение конфиденциальности;  
увеличение затрат на подбор персонала;  
возможная «утечка» персонала;  
расходы являются затратной частью

#### **Контакты**

##### **«ЗА»**

хорошее знание кандидатов;  
низкие затраты на привлечение

##### **«ПРОТИВ»**

ограниченные возможности выбора;  
возможность появления «запанибратства»;  
формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические  
результаты;  
минимальный соревновательный характер.

#### **Прямой подход**

##### **«ЗА»**

целенаправленный характер поиска  
кандидата;  
упреждающий характер;  
организация может и не понимать,

что у нее есть вакансия, пока не появится кандидат.

### «ПРОТИВ»

затраты времени на не всегда результативные действия;  
низкая конкуренция.

*Этап 3.* Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений — в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

## Ситуация «Планирование привлечения персонала»

### Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

### Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

## 3. Определение потребности в персонале

### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч изделие 1 изделие 2	0,8 0,3	0,5 0,4
Производственная программа, шт. изделие 1 изделие 2	1000 1200	1000 1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч изделие 1 изделие 2	100 170	150 120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

### Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

Где  $T_{пф}$  – полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы;

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v,$$

где  $n$  — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$ — количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$ — трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_v$ — коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{нп1} + T_{нп2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}$$

## Задача 2.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

### Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где  $n$  – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

$T$  – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3$$

4. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:  $K_{нрв} =$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы)  $\times$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников)  $\times$  (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

5. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

### Задача 3.

*Исходные данные и постановка задачи.* 1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;



- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60 % составляют основные рабочие?

#### **Задача 5.**

*Исходные данные и постановка задачи*

Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

#### **Задача 6.**

*Исходные данные и постановка задачи.* За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

#### **Задача 7.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70 % численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

#### **Задача 8.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда — на 6%, среднюю заработную плату — на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн руб., а фонд заработной платы — 40 млн руб.

### **Планирование производительности труда**

#### **Задача 1.**

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за 1-й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

#### **Задача 2.**

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

*Постановка задачи.* Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

### **Задача 3.**

*Исходные данные.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

*Постановка задачи.* Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

### **Задача 4.**

*Исходные данные.* В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

*Постановка задачи.* Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе основных рабочих — 1680, вспомогательных рабочих — 1600, из них наладчиков — 250, ремонтных рабочих — 180 человек.

## **Нормирование труда и расчет численности персонала**

### **Задача 1.**

*Исходные данные и постановка задачи.*

1. Рассчитайте величину нормы штучного ( $T_{ш}$ ), штучно-калькуляционного времени ( $T_{ш-к}$ ) и норму выработки в смену ( $H_B$ ) в условиях серийного типа производства, если оперативное время ( $T_{оп}$ ) = 12 мин, норматив времени на отдых ( $T_{отд}$ ) = 4% от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места ( $T_{об}$ ) = 6%. Подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) = 20 мин, количество деталей в партии ( $k$ ) = 40 шт.

### **Задача 2.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте затраты машинного (основного) времени на наружную обточку валика на токарном станке, если длина обработки ( $L$ ) = 200 м, длина на врезание и перебег ( $I_1$ ) = 4 мм, число оборотов ( $n$ ) = 400 об/мин. подача на один оборот ( $S$ ) = 0,3 мм. Обточка производится за два прохода ( $i$ ) = 2.

### **Задача 3.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 – на 95; 40 – на 105; 60 – на 112; 30 – на 125 и 12 – на 140%.

### **Задача 4.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите списочную численность распределителей работ ( $Ч_c$ ) в механосборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха ( $K_{см}$ ) — 1,7. Коэффициент невыходов распределителей ( $K_n$ ) — 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент  $K_{бр} = 0,65$ ).

### **Задача 5.**

*Исходные данные и постановка задачи.*

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 – 600 тыс., № 2 – 1500 тыс., № 3 – 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени – 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих ( $K_n$ ) = 1,12.

## **Высвобождение персонала Ситуация «Пора отставки»**

### *Описание ситуации*

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

### *Постановка задачи*

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера в конце шестой фазы?

### *Методические указания*

В соответствии с законом Паркинсона, менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности ( $\Gamma$ ).
2. Пора благоразумия ( $Б = \Gamma + 3$  года).
3. Пора выдвижения ( $В = Б + 7$  лет).
4. Пора ответственности ( $О = В + 5$  лет).
5. Пора авторитета ( $А = О + 3$  года).
6. Пора достижений ( $Д = А + 7$  лет).
7. Пора наград ( $Н = Д + 9$  лет).

8. Пора важности ( $Va = H + 6$  лет).
9. Пора мудрости ( $M = Va + 3$  года).
10. Пора тупика ( $T = M + 7$  лет).

Пора готовности — возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности ( $\Gamma$ ), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница составляет 15—20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю — 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6—10 проходит иные фазы:

6. Пора краха ( $K = A + 7$  лет).
7. Пора зависти ( $3 = K + 9$  лет).
8. Пора смирения ( $C = 3 + 4$  года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

## **Управление нововведениями в кадровой работе**

### **Задача 1.**

*Исходные данные и постановка задачи.*

Из перечня данных, приведенного ниже, необходимо:

- найти пример нововведения для каждой классификационной группы (возможны повторы);
- выбрать четыре нововведения, доказав, что это действительно нововведения;
- выбрать четыре инновации, доказав, что это действительно инновации;
- выбрать три ординарных изменения, не являющихся ни нововведениями, ни инновациями;
- привести собственные примеры не менее пяти нововведений разных классификационных групп.

*Перечень данных для классификации кадровых нововведений*

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Внесение изменений в «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» в связи с появлением новых специальностей.

3. Разработка общепрофессиональных научно-методических рекомендаций по научной организации труда в современных условиях.
4. Справочник по делопроизводству в кадровой работе.
5. Разработка карьерограммы должности директора по персоналу в крупной организации.
6. Разработка квалификационных характеристик.
7. Типовая оперограмма процедуры найма персонала.
8. Социограмма.
9. Разработка схемы функционального разделения труда по выполнению функций управления персоналом.
10. Разработка схемы функциональных взаимосвязей в аппарате управления при выполнении функций управления персоналом.
11. Принципы управления персоналом.
12. Методы управления персоналом.
13. Разработка системы показателей по труду, необходимой для анализа и планирования персонала в конкретной организации.
14. Классификация стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный).
15. Разработка оргструктуры службы управления персоналом в создающейся организации.
16. Выбор варианта включения службы управления персоналом в систему управления организацией на этапе ее становления.
17. Расчет количественной потребности в персонале по формуле Розенкранца в конкретной организации.
18. Состав подсистем системы управления персоналом организации и их функции.
19. Система автоматизации кадрового учета «Парус».
20. Использование в работе службы управления персоналом конкретной организации пакета «Босс-кадровик».
21. Экспертные системы «Служба персонала», «Консалтинг персонала».
22. Методические рекомендации по разработке должностных инструкций.
23. Типовые должностные инструкции.
24. Разработка положения о подразделении в конкретной организации.
25. Разработка личностной спецификации для вновь вводимой должности по новой специальности.
26. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
27. Введение летнего трудового распорядка в курортной организации.
28. Отбор персонала по результатам нетрадиционных методов оценки деловых качеств.
29. Обучение персонала методом деловых игр.
30. Методы управления конфликтами.
31. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале при изменении организацией рода деятельности.
32. Технология управления персоналом.

## **Задача 2.**

*Исходные данные и постановка задачи.*

По признаку отношения персонала к нововведениям в кадровой работе предлагается следующая классификация:

1. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «новаторы»:

- генераторы идей;
- антрепренеры;
- информационные привратники;
- деловые ангелы;
- вольные сотрудники;
- золотые воротнички;
- альтернативный персонал;
- лидеры;
- администраторы;
- плановики;
- предприниматели;
- энтузиасты;
- нейтралы;
- авантюристы;
- скептики;
- консерваторы;
- ретрограды;
- рационализаторы.

2. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «способствующие развитию новаторской деятельности»?

3. Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «архетипы руководителей в инновационном процессе»?

4. Какие из перечисленных категорий персонала характеризуют уровень его восприимчивости нововведений в кадровой работе?

5. К какой категории относится персонал, способный выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем?

6. К какой категории относятся энергичные руководители в организации, поддерживающие и продвигающие новые идеи, обладающие интуицией, преданностью идее, инициативностью, способностью идти на риск, ориентированные на внешние задачи?

7. К какой категории относятся специалисты, находящиеся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующие и переносящие специализированную информацию, контролирующие потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений, накапливающие и распространяющие новейшие знания и передовой опыт, «подпитывающие» творческий поиск на разных этапах создания инновации?

8. Если специалисты играют ведущую роль в процессе разработки и реализации инновационных проектов, являются авторитетными личностями в организации, за которыми признается право принимать ответственные решения в значимых

для организации ситуациях, способные распознавать инновационный потенциал каждого работника и могущие заинтересовать его в полном использовании этого потенциала», то к какой категории они относятся?

9. Если специалисты способны на стадии реализации нововведения организовать жесткий контроль над этим процессом, способны оценивать не столько инновационный потенциал работников, сколько эффективность работы организации, то к какой категории они относятся?

10. Если специалисты стремятся к достижению поставленных целей организации путем оптимизации ее будущей деятельности, концентрируя основные ресурсы на традиционных областях деятельности организации, то к какой категории они относятся?

11. Если специалисты ищут новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, изменяя динамику развития организации, то к какой категории они относятся?

12. К какой категории относится управленческий персонал организации, который выступает в качестве инвестора рискованных инновационных проектов, что имеет ряд преимуществ для организации, так как их кредит значительно дешевле банковского из-за отсутствия накладных расходов?

13. Ограниченный контингент новаторов, которые получают на определенный срок практически полную свободу действия. Их цель — сотрясать систему управления организацией, что приводит к появлению у прочих работников новых новаторских идей. К какой категории они относятся?

14. К какой категории относятся высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний, чаще всего работающие по найму в организациях или совмещающие работу по найму с предпринимательской деятельностью путем создания в организациях внутрифирменных рискованных предприятий?

15. Если специалисты являются внештатными сотрудниками и привлекаются в организацию в период повышенной нагрузки или при нехватке персонала и их умелое вовлечение в работу может позволить добиться значительного превосходства над конкурентами», то к какой категории они относятся?

## ПК-2

### Ситуации «Методы управления персоналом»

#### Ситуация 1

##### *Описание ситуации*

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

##### *Постановка задачи*

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

## **Ситуация 2**

### *Описание ситуации*

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### *Постановка задачи*

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытайтесь разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## **Ситуация 3**

### *Описание ситуации*

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

### *Постановка задачи*

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».



## **Ситуация 4**

### *Описание ситуации*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

### *Постановка задачи*

Какая и почему?

- 1.«Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
- 2.«В с е это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- 3.«Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- 4.«Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

## **Ситуация 5.**

### *Описание ситуации*

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

### *Постановка задачи*

Как вы себя поведете?

- 1.Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- 2.Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
- 3.Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
- 4.Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## **Ситуация «Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»**

### *Описание ситуации*

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и

контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 1.

*Постановка задачи*

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).
2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 1).
3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления I персоналом (добавьте графу 5 в табл. 1).

*Методические рекомендации*

Для решения вопросов, возникающих в ситуации, необходимо воспользоваться монографией: Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. — М., 1994.

Таблица 1 - Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

## Управление поведением персонала организации

### Задача 1. «Повышение активности подчиненных»

#### *Исходные данные*

Важная задача менеджера — максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

#### *Постановка задачи*

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

### Задача 2.

#### **Постановка задачи**

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

#### **Методические указания**

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

#### **Факторы удовлетворенности трудом**

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.

5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.

6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, Контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

### **Ценностные факторы труда**

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).

2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) — ценность развития и самореализации.

3. Ценность общности — хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.

5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

## **Задачи «Тарифная система оплаты труда»**

### **Задача 3.**

#### **Исходные данные и постановка задачи**

Средний тарифный разряд равен 4,5.

Определите средний тарифный коэффициент работников.

#### **Методические указания**

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость их работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$K = K_{M+} (K_6 - K_M) \cdot (R - R_M) \text{ или}$$

$$K = K_6 - (K_6 - K_M) \cdot (R_6 - R),$$

где  $K_M$ ,  $K_6$  — тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из

двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;  
 $R$  — средний тарифный разряд;

$R_M, R_6$  — соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

#### Задача 4.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели. Средняя часовая тарифная ставка составляет 5 руб. Определите средний тарифный коэффициент работников.

##### *Методические указания*

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент ( $K$ ) определяется по формуле:

$$K = c/c_p$$

где  $C, C$  — соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки).

Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ, устанавливаются Единой тарифной сеткой.

##### *Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы*

Показатели	Тарифные разряды								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Показатели	Тарифные разряды								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике.

#### Задача 5.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 4,5 руб.

Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

##### *Методические указания*

Если известна средняя часовая тарифная ставка работников, то их средний тарифный разряд определяем по формулам:

$$R = R_M - [(C - C_M) / (C_6 - C_M)] \quad \text{или} \\ R = R_6 - [(C_6 - C) / (C_6 - C_M)],$$

где  $C, C_M, C_6$  — соответственно тарифные ставки среднего и смежного с ним меньшего и большего тарифных разрядов.

##### *Расчеты при сдельной форме оплаты труда*

#### Задача 6.

##### *Исходные данные и постановка задачи*

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	4,446	2	3000
Б	4	4,916	4	1800
В	5	5,459	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

### Методические указания

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле:

$$P_{сдj} = C_{ij} \cdot T_{штj} / 60,$$

где  $P_{сдj}$  — сдельная расценка работы по  $j$ -му изделию;  
 $C_{ij}$  — часовая тарифная ставка  $i$ -й сложности  $j$ -го изделия;  
 $T_{штj}$  — норма времени в минутах по  $j$ -му изделию.

2. Определяем общую сумму сдельного заработка по формуле:

$$Z_{сдij} = \sum_{i=1}^n P_{сдij} N_i,$$

где  $Z_{сдij}$  — сдельный заработок  $i$ -й сложности по  $j$ -м изделиям;  
 $N_j$  — количество  $j$ -й продукции;  
 $n$  — количество наименований изделий.

8. Определяем тарифный заработок работника по формуле:

$$Z_{тi} = C_i \Phi_i,$$

где  $Z_{тi}$  — тарифный заработок работника  $i$ -го разряда;

$\Phi_i$  — отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

9. Определяем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате:

$$d_{тз} = Z_{т} \cdot 100 / Z_{сд}.$$

10. Определяем выработку рабочего за месяц

11. Определяем уровень выполнения норм.

### Задача 7.

#### Исходные данные и постановка задачи

Рабочий 3-го разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места станочников и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда в условиях 40-часовой рабочей

недели. Сменная норма выработки и процент выполнения норм на обслуживаемых рабочих местах представлены в таблице.

Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки	Фактическая выработка	Процент выполнения норм
1201	200	260	130
1202	400	400	100
1203	100	120	120

Определите: 1) косвенные расценки по обслуживаемым объектам; 2) сменный сдельный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе оплаты труда.

### Ситуации «Анализ конфликта»

#### Ситуация 1

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

#### Ситуация 2

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять,

мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

### **Ситуация 3**

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была



передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника Отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

### **Задачи «Оценка текучести кадров и абсентеизма»**

#### **Задача 1.**

##### ***Исходные данные и постановка задачи***

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

3. Списочный состав на начало отчетного периода.....	6714
4. Принято в течение отчетного периода — всего ....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений .....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства .....	12
приняты самим предприятием .....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода — всего.....	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия —	
окончание срока договора .....	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом .....	82
по собственному желанию .....	196
увольнение по сокращению штатов .....	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины .....	13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) .....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период.....	6060
6. Среднесписочное число работников .....	6653

## **Задача 2.**

### ***Исходные данные и постановка задачи***

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии — 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

### **Задача «Диагностика состояния работы с персоналом»**

***Исходные данные.*** Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работающих в организации, в том числе:
  - общая численность рабочих;
  - численность рабочих по каждому тарифному разряду;
  - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
  - общая численность специалистов.
10. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них — число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
11. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
12. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
13. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
14. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
15. Число уволенных по собственному желанию.
16. Число уволенных по инициативе администрации.
17. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
15. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
16. Число резервируемых должностей.
17. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
18. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
19. Нормативные значения показателей.

### ***Постановка задачи***

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

#### **Методические указания**

Задание выполняется в три этапа: *первый этап* — расчет показателей уровня работы с персоналом; *второй этап* — анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; *третий этап* — формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Исходные данные для выполнения задания выдаются преподавателем.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 4) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 5) стабильность трудового коллектива;
- 6) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

**Вариант 1.** В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

#### **Исходные данные**

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.

#### **Постановка задачи**

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

#### **Методические указания**

Для расчетов необходимо использовать:

4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Вторая редакция. — М.: Экономика, 2000.
5. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями / 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 186-202.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001.-С. 597-617.

## Ситуация «Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала малого предприятия»

### Описание ситуации

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл.

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

### Постановка задачи

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

### Задача «Выбор способа получения пенсионных выплат»

*Исходные данные.* Организация предлагает уходящим на пенсию сотрудникам два способа получения пенсионных выплат:

- сотрудникам ежемесячно до конца жизни выплачивается фиксированная денежная сумма;
- при выходе на пенсию сотрудники единовременно получают денежную сумму.

*Постановка задачи.*

1. Каким путем организация может определить сегодняшнюю ценность ежемесячных выплат на протяжении жизни сотрудника?
2. Какова ценность ежегодной пенсии в 1000 дол. в конце каждых пяти следующих лет при ставке дисконтирования 10%? 20%?
3. Как влияет рост процентной ставки на привлекательность единовременных выплат для уходящих на пенсию сотрудников? для организации?

*Методические указания*

1. При ответе на вопрос руководствуйтесь методическими указаниями к предыдущей задаче.

2. При определении будущей ценности выплат следует использовать коэффициент дисконтирования:  $\alpha^n(t) = 1/(1 + E)^t$ .
3. При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл.
4. При ответе на вопрос проанализируйте возможности альтернативного использования выплачиваемых денежных средств.

#### **4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования, описание шкал оценивания**

##### **Требования к защите проекта**

Защита проекта проводится публично

- Подготовить выступление по защите проекта;
- Обосновать выбор темы;
- Изложить основные задачи проекта;
- Дать краткое объяснение содержания работы;
- Обосновать выбор программы для выполнения проекта;
- Заключение - общие, основные выводы автора.
- Назвать список используемой литературы или других источников
- Сделать и обосновать выводы своей работы;
- Отвечать на устные вопросы комиссии, связанные с содержанием проекта; на замечания рецензента.

##### **Критерии оценивания**

- ✓ Аргументированное освещение проблемы (цель разработки, ее актуальность и целесообразность практического использования). (10 баллов)
- ✓ Умение четко, логично, коротко пояснить суть проблемы (суть разработанного алгоритма и особенности его программной реализации). (20 баллов)
- ✓ Демонстрация возможностей представленного программного средства. (10 баллов)
- ✓ Практическая значимость и внедрение в учебный процесс. (10 баллов)
- ✓ Элементы творчества, оригинальность исполнения. (10 баллов)
- ✓ Степень самостоятельности ученика при разработке программного средства. (10 баллов)
- ✓ Качество оформления работы. (10 баллов)
- ✓ Качество подготовленной презентации. (10 баллов)
- ✓ Полнота ответов на вопросы. (10 баллов).

Итоговый контроль в форме экзамена (по билетам).