

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Менеджмент персонала»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление развитием бизнеса и инноваций

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Менеджмент персонала» и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инноваций»).

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента. теорий управления персоналом

Практическое занятие 2. Управление персоналом в системе современного менеджмента. Концепции и модели управления персоналом

Практическое занятие 3. Управление персоналом в системе современного менеджмента . Персонал как объект управления

Практическое занятие 4. Человеческие ресурсы трудовой деятельности . Задачи по занятости и безработице

Практическое занятие 5. Человеческие ресурсы трудовой деятельности . Абсолютные и относительные показатели оборота персонала

Практическая подготовка 1. Кадровая политика организации. Система управления персоналом

Практическое занятие 6 Кадровая политика организации . Формирование кадровой политики в организации

Практическое занятие 7. Технология подбора и найма персонала. Разработка и реализация стратегий управления персоналом

Практическое занятие 8. Технология подбора и найма персонала . Маркетинг персонала

Практическое занятие 9. Формирование подсистемы оценки персонала. Планирование потребности в персонале

Практическое занятие 10. Формирование подсистемы оценки персонала . Подбор и оценка персонала

Практическое занятие 11. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Адаптация персонала

Практическое занятие 12 Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Мотивация персонала. Виды и формы стимулирования трудовой деятельности

Практическое занятие 13. Оценка результатов деятельности персонала организации

Практическое занятие 14. Формирование организационной культуры организации.

Планирование карьеры работника

Практическое занятие 15 Управление конфликтами и стрессами. Оценка результатов деятельности персонала организации

Практическое занятие 16. Педагогические технологии в современном образовании

Практическое занятие 17. Активные методы обучения

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Целью проведения практических занятий является углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях, а также формирование современного управленческого мышления, необходимого для самостоятельного анализа организационно-экономических ситуаций и принятия адекватных решений.

На практических занятиях предполагается рассмотрение наиболее важных и сложных вопросов курса, а также обсуждение проблем, имеющих существенное прикладное значение для практической работы менеджера.

Практические занятия могут проходить в различных формах и включать специально подготовленные студентами доклады с их последующим обсуждением, дискуссии по проблемным вопросам, анализ конкретных ситуаций и выполнение тестов.

Степень и результаты участия каждого студента в семинарских занятиях учитываются преподавателем и влияют на экзаменационную оценку.

При выполнении практических занятий будут реализованы следующие компетенции:

ПК-2 Способен управлять всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды.

УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы

Практическое занятие 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента. теорий управления персоналом

Теоретический материал

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Задания

Задание1. Охарактеризуйте постулаты теорий управления персоналом.

Определить основные постулаты теории управления и задачи руководителей в зависимости от роли человека в организации. Отрадите их в таблице 1.

Таблица 1 - Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории			
Теории человеческих отношений			
Теории человеческих ресурсов			

Задание 2. Изучить парадигмы управления. Определить, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации. Отрадите их в таблице 2.

Таблица 2 – Парадигма управления людьми в организации

Парадигма	Объект управления
Управление кадрам (трудовыми ресурсами)	
Управление персоналом	
Управление человеческими ресурсами	
Управление человеком в социально- культурном контексте	

Задание 3. Заполните таблицу 3: структура и содержание философии организации. Английский, американский, японский и российский опыт в формировании философии организации. Примеры разработки философии организации.

Таблица 3 – Сравнение философий управления персоналом разных стран

Английская	Американская	Японская	Российская

Задание 4. Подготовить доклад на тему «Значимость управления персоналом в организации».

Задача 1. 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.

Задача 2. 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. В 2020 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

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие теории управления персоналом вы знаете?
2. Что понимается под философией организации?
3. В чем принципиальные отличия философий управления персоналом разных стран?
4. Определите и обоснуйте место управления персоналом среди факторов выживания и успеха предприятия на рынке.
5. В чем сходство и особенности управления персоналом универсального магазина, высшего учебного заведения, подводной лодки?
6. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?
7. Приведите примеры волгоградских и других российских компаний, уделяющих повышенное внимание проблемам управления персоналом

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 2. Управление персоналом в системе современного менеджмента. Концепции и модели управления персоналом

Теоретический материал

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Под концепцией управления персоналом понимается система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. В свою очередь, методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Целью системы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их сохранение и эффективное использование, а также профессиональное и социальное развитие.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить 3 основных аспекта.

Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.

- “ Единство руководства
- “ Строгая иерархия
- “ Дисциплина
- “ Подчинение индивидуального общему
- “ Баланс между властью и её ответственностью

Органический

“ Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля. Научной основой первой начиная с 30-х гг. XX в. была теория бюрократических организаций, в которой человек рассматривался через формальную роль, соответствующую должности, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Во второй концепции человек стал рассматриваться не через призму должности или элемента структуры, а как часть социальной организации в единстве трех составляющих: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В российской практике эта концепция получила наибольшее развитие в годы перестройки в виде «активизации человеческого фактора». Изучить условия эффективности и проблемы в рамках органического подхода.

Гуманистический

Гуманистический подход к управлению персоналом и концепция «Управление человеком» (human being management). В такой постановке человек – главный субъект организации и особый объект управления (не ресурс), а стратегия и структура организации должны строиться исходя из желаний и способностей человека. Основой данной концепции явились труды японских менеджеров. Российским аналогом была философская концепция всестороннего развития личности.

Задание 1. Ситуации

Ситуация 1 «Национальные модели управления персоналом организации»

Преподаватель на занятии выдает ситуацию.

Постановка задачи:

Опишите основные черты российской модели, используя критерии, приведенные в таблице ситуации. В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?

Ситуация 2. «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в бланке, выданном преподавателем.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить таблицу 3;

Таблица 3 – Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблица 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Задание 2

Подготовить письменный ответ:

Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом.

Вопросы к практическому занятию:

1. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов
2. Характеристика этапов развития управления человеческими ресурсами в двадцатом веке. Современные проблемы управления персоналом.
3. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике.

Литература [1 – 6].

Практическое занятие 3. Управление персоналом в системе современного менеджмента . Персонал как объект управления

Теоретический материал

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 ($\bar{P}$):

$$\bar{P} = (P_n + P_k)/2,$$

где P_n - численность населения на начало года; P_k - численность населения на конец года;

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

$$n = N_i / \bar{P} * 1000;$$

3) общий коэффициент смертности (m) за год (промилле):

$$m = N_j / \bar{P} * 1000;$$

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):

$$K_e = E / \bar{P} * 1000 = n + m;$$

6) механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год (C):

$$C = M_i - M_j,$$

где M_i - число прибывшего населения за год;

M_j - число выбывшего населения за год;

7) коэффициент механического прироста населения (K_m):

$$K_m = C / \bar{P} * 1000;$$

8) общий прирост населения за год (ΔP):

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

9) коэффициент общего прироста населения (K_o) (промилле): $K_o = \Delta P / \bar{P} * 1000$;

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

$$P_k = P_n + E + C.$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста. В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже - на 5-10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет). В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава. Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп. Итак, численность трудовых ресурсов (T) определяется следующим образом:

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

где $P_{тр}$ - численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ - численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I-II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пен}$ - работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мол}$ - работающие подростки до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год ($\bar{T}$);

$$\bar{T} = (T_n + T_k) / 2.$$

Естественный прирост трудовых ресурсов (T_e):

$$T_e = P_v - P_{пу},$$

где P_v - численность лиц, входящих в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет, вовлекаемых в общественное производство;

$P_{пу}$ - численность лиц, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

При расчете естественного прироста следует учесть прирост (выбытие) численности по следующим причинам:

- в связи с вступлением в рабочих возраст;
- в связи с переходом в пенсионный возраст;
- в связи с окончанием работы пенсионерами и пр.

Определение механического прироста трудовых ресурсов должно учитывать прирост (выбытие) численности по следующим причинам:

- в связи с миграционными процессами;
- в связи с привлечением к работе людей пенсионного возраста и пр.

Перспективная численность населения определяется как сумма трех компонентов: численности населения в базисном периоде ($ЧН_0$), сумм естественного (ЕП) и механического прироста (МП), т.е.:

$$ЧН_1 = ЧН_0 + ЕП + МП.$$

Запишем данное выражение с использованием коэффициентов соответствующего вида прироста:

$$ЧН_1 = ЧН_0 + ЧН_0 * K_{еп} + ЧН_0 * K_{мп}.$$

Доля ($Д_0$) трудовых ресурсов ($ТР_0$) в общей численности населения ($ЧН_0$) в базисном периоде составляет:

$$Д_0 = ТР_0 / ЧН_0.$$

Исходя из этого, численность трудовых ресурсов в следующем периоде составит:

$$ТР_1 = ЧН_1 * Д_1.$$

Расчет перспективной численности населения

В промежутках между переписями численность населения отдельных населенных пунктов определяется расчетным путем на основе данных последней переписи и данных текущей статистики о естественном и механическом движении населения по балансовой схеме:

Численность населения на конец года =

Численность населения на начало года

+ Число родившихся за год

+ Число прибывших за год

- Число умерших за год

- Число выехавших за год

Для планирования многих народно-хозяйственных показателей очень важно знать численность населения на планируемый период.

Перспективная численность населения рассчитывается на основе данных о естественном и механическом приросте населения за определенный период и предположения о сохранении выявленных закономерностей на прогнозируемый отрезок времени.

Коэффициент общего прироста населения $K_{оп}$ рассчитывается следующим образом:

$$K_{оп} = K_{рожд} - K_{см} + K_{пр} - K_{выб} = K_{еп} + K_{мп}$$

Перспективная численность населения определяется по формуле:

$$H_{t+n} = H_n \cdot \left(1 + \frac{K_{о.п.}}{1000}\right)^t$$

H_n — численность населения на начало планируемого периода;

t — число лет, на которые прогнозируется расчет

$K_{оп}$ — коэффициент общего прироста населения

Также возможен расчет перспективной численности населения с помощью среднегодового абсолютного прироста населения за период $\Delta \bar{H}$ и среднегодового коэффициента роста за период $\bar{K}_p$.

$$H_{t+n} = H_n + \Delta \bar{H} \cdot t \text{ или } H_{t+n} = H_n + (\bar{K}_p)^t$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 60 лет для женщин и 65 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже - на 5-10 лет, а иногда и более. Это касается

производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Численность трудовых ресурсов (Т) определяется следующим образом:

$$T = P_{tr} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мол}$$

где

$$P_{tr} \quad P_{инв}$$

– численность населения в трудоспособном возрасте;
– численность неработающего населения того же возраста, считающе-

гося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$$P_{пен}$$

– работающие лица пенсионного возраста;

$$P_{мол}$$

– работающие подростки до 16 лет.

P_n – численность лиц, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся две группы населения: члены первой группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, второй - участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг.

В *первую группу* входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе.

Во *вторую группу* входят учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу). Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);
- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);
- и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;
- и в то же время были готовы приступить к работе.

Следовательно, при отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

- а) среди населения в трудоспособном возрасте:
 - учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
 - лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными и т.п.;
 - лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;
 - лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;
- б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:
 - лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и не занятые никакой деятельностью;
 - инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Задача 1

Постановка задачи

Определите статус лиц 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).

Исходные данные

- 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,

Задача 2

Постановка задачи

Определите статус лиц 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).

Исходные данные

- 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.

Задача 3.

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

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

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

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте (письменно) определение следующим понятиям: кадры, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, работники, человеческий капитал, персонал, трудовые ресурсы.

2. Существуют ли различия в понятиях «рабочая сила» и «экономически активное население»?

Какие лица относятся к занятому населению и безработным?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 4. Человеческие ресурсы трудовой деятельности .

Задачи по занятости и безработице

Теоретический материал

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:

$$УБ_{\phi} = B_{\phi} / \Xi_a * 100,$$

где B_{ϕ} - численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения;

Ξ_a - численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (%) определяется по формуле

$$УБ_p = B_p / \Xi_a * 100,$$

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:

$$\Xi_a = Z + B,$$

где Z - списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

B - численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ (B_{ϕ}), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (B).

Уровень занятости экономически активного населения (%) составит

$$УЗ = Z / \Xi_a * 100.$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (%) равен $УЗ_t = Z / T * 100$.

Закон Оукена — эмпирическая зависимость между темпом роста ВВП и уровнем безработицы, предполагающая, что снижение темпа роста ВВП на 2 % приводит к повышению уровня безработицы на 1 %. При этом точкой отсчета берется темп роста ВВП в 3 % в год.[1]

Закон назван по имени американского экономиста Артура Оукена. В реальности это не закон, а тенденция со множеством ограничений по странам, регионам, миру в целом и периодам времени.

Формула закона Оукена имеет вид:

$$\frac{Y - Y^*}{Y^*} * 100\% = -\beta * (u - u^*)$$

где

Y – фактический ВВП,

Y^* – потенциальный ВВП,

u – фактический уровень безработицы,

u^* – естественный уровень безработицы,

$(u - u^*)$ – уровень циклической безработицы,

β – коэффициент Оукена.

Задачи

Задача 1.

В 2017 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.

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.

9,9%, в том числе ищущих работу - 3,8%.

Задача 2.

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

Определить какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%).

Задача 3.

Данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек) представлены в таблице:

	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.

Необходимо:

1. Рассчитать 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 4.

Используя закон Оукена, рассчитайте, на сколько процентов изменится уровень безработицы в течение года, если при потенциальном ВНП 1400 млрд. руб. фактический ВНП на начало года составил 1330 млрд. руб., а на конец года - 1295 млрд. руб. Естественный уровень безработицы составляет 5%.

Контрольные вопросы к практической работе:

1. Безработица.
2. Виды безработицы (ответить письменно).
3. Статус безработного, уровень безработицы, продолжительность, пособие по безработице.
4. Формы скрытой безработицы (ответить письменно).
4. Социально-экономические издержки и закон Оукена.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 5. Человеческие ресурсы трудовой деятельности . Абсолютные и относительные показатели оборота персонала

Теоретический материал

Движение рабочей силы – это процесс изменения или перераспределения численности и состава работников предприятия. Движение рабочей силы – это постоянный процесс.

Оборотом рабочей силы называют все изменения в численности работников: прием на работу, увольнение, перераспределение работников.

Показатели оборотов рабочей силы делятся на абсолютные и относительные показатели.

Абсолютные:

1) абсолютный оборот по приему – количество работников, принятых на работу в исследуемом периоде;

2) абсолютный оборот по увольнению – количество работников, уволенных за исследуемый период;

3) общий абсолютный оборот рабочей силы – это сумма абсолютного оборота по приему и абсолютного оборота по увольнению (сумма принятых и уволенных).

Относительные показатели характеризуют степень интенсивности движения рабочей силы:

1) коэффициент оборотов по приему;

2) коэффициент оборотов по увольнению;

3) коэффициент общего оборота рабочей силы. Они получаются делением абсолютного оборота по приему на среднюю списочную численность работников.

Обороты по увольнению бывают:

1) необходимый – увольнение работников: вследствие причин естественного, производственного и общегосударственного характера;

2) излишний – абсолютное число уволенных по трем конкретным причинам: по собственному желанию, как не прошедшие испытательного срока, за нарушения трудовой дисциплины.

Показатель текучести рабочей силы – это совокупность работников, уволенных по собственному желанию, как не прошедших испытательного срока, за нарушения трудовой дисциплины.

Абсолютный размер текучести не отражает степени текучести рабочей силы.

Относительный показатель текучести – это коэффициент текучести, который вычисляют делением абсолютного размера текучести на среднесписочную численность, исчисленный в процентах.

Показатель замещения рабочей силы – количество принятых на работу вместо такого же количества уволенных.

Всякое движение рабочей силы отрицательно сказывается на деятельности предприятия: снижаются уровень производительности и качества продукции, рост оплаты труда и себестоимости продукции.

Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

$F = \text{число увольнений в плановый период} / \text{Среднее число сотрудников в плановый период}$.

$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 / \text{среднегодовая численность}$.

Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Задача 1

Ситуация 1 «Анализ численности студентов и преподавателей государственных вузов СССР и России»

Описание ситуации и постановка задачи

В таблице 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.

Таблица 1 - Показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России

Показатели	1975 г.	1985 г.	1995 г.	2005 г.	2015 г.	Темп роста 2015 г., % к 1975 г.
Число государственных вузов	457	483	514	578	607	?
Численность студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе:	1297	1686	1648	1902	2442	?
вечерней формы	390	401	284	178	259	?
заочной формы	985	959	892	964	1519	?
Прием студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе: дневной формы	287	359	360	460	622	?
вечерней формы	76	86	62	47	69	?
заочной формы	172	167	161	240	430	?
Численность профессорско-преподавательского состава в вузах госсектора, тыс. чел. - всего	159	204	210	227	265	?
в том числе: доктора наук	нет данны	9,6	13,7	22,8	28	?

	х					
кандидаты наук	нет данны х	92,4	115	119	125,4	?
Удельный вес докторов и кандидатов наук в численности профессорско-преподавательского состава, %	-	?	?	?	?	?

Задача 2

Известна следующая информация о кадрах фирмы за 2014 г.: число работников на начало года — 400 чел., принято за год — 80 чел., выбыло за год — 100 чел., в том числе уволено за прогулы и нарушение трудовой дисциплины — 50 чел. Требуется определить:

- среднесписочную численность работников;
- индекс численности рабочей силы;
- коэффициент общего оборота рабочей силы, коэффициенты оборота по приему и по выбытию;
- коэффициент текучести кадров.

Задача 3

За отчетный год имеются следующие данные о движении рабочей силы производственного объединения, чел.:

Состояло работников по списку на начало года 2000

Принято в течение года:

по направлению служб занятости 84

по инициативе производственного объединения 28

из числа окончивших учебные заведения 16

переведено из других учреждений и организаций 8

принято по индивидуальному найму 140

Выбыло в течение года:

переведено в другие учреждения и организации 13

в связи с окончанием срока договора найма 4

в связи с переходом на учебу с отрывом от производства, призывом в армию, уходом на пенсию, инвалидность 24

по собственному желанию 20

за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины 8

Постройте баланс рабочей силы и определите:

1. коэффициенты оборота по приему, выбытию, общего оборота рабочей силы, текучести кадров;
2. показатель замещения кадров;
3. показатель постоянства кадров, если известно, что в течение всего года в списках состояло 1980 чел.

Проанализируйте полученные результаты.

Задача 4.

Известны средние данные по предприятию за 2019 год, чел.:

Число работников на начало года - 800;

Принято на работу - 90;

Уволено с работы, всего - 120;

в том числе по собственному желанию, за прогул,
за нарушение трудовой дисциплины - 70.

Определить:

1. среднесписочную численность работников;
2. индекс численности рабочей силы;
3. показатель общего оборота рабочей силы;
4. коэффициент оборота по приему;
5. коэффициент оборота по выбытию
6. коэффициент текучести рабочей силы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Охарактеризуйте показатели движения рабочей силы.

Литература: [1 – 6].

Практическая подготовка 1. Кадровая политика организации. Система управления персоналом

Цель : изучить организационную структуру системы управления персоналом, основные функции службы управления персоналом.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: основы организационных и управленческих теорий в области управления персоналом; технологию отбора персонала; теоретические аспекты управления человеческими ресурсами (понятийный аппарат), специфические особенности рынка труда; способы социальной адаптации в коллективе; содержание мероприятий по управлению деловой карьерой; основные теории мотивации для решения управленческих задач;

Уметь: использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности по управлению персоналом в организации; анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;

Владеть: навыками применения экономических, организационных и управленческих инструментов в управлении персоналом организации; методами управления персоналом по достижению стратегических целей и задач организации; представлениями о взаимосвязи кадрового обеспечения организации с эффективностью реализации целей организации; навыками оценки факторов роста производительности труда; навыками оценки экономической эффективности управления персоналом.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ОПК-1 (Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.).

Теоретический материал

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе и они формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. В зарубежной практике выделяется несколько таких вариантов.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию.

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству.

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией.

Вариант 5: В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название **«Контроллинг»**.

Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.

Информационное обеспечение системы управления персоналом:

Владение информацией является критически важным, ключевым условием успешности бизнеса. Это и данные о кандидатах при приеме на работу, и данные о сотрудниках, данные о продвижении по служебной лестнице, их профессиональные, квалификационные и другие характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Это данные о:

- развитии трудового потенциала сотрудников,
- повышении квалификации,
- вознаграждениях и бонусах,
- участии в социальных программах и многие другие.

Организационное проектирование системы управления персоналом — процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Одним словом, система управления персоналом является костяком системы управления организацией.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, которое непосредственно не принимает участия в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации.

Служба управления персоналом - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое.

В рамках тактического направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Суть кадровой работы в этом направлении состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Функции управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ. Имеет место несколько подходов к классификации функций управления персоналом.

По направленности работы с персоналом:

1. Социальная функция. Отражается в обеспечении занятости, безопасных условий труда, охраны труда.
2. Нормативная или регулятивная. Выражается в установлении условий труда, соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, разрешении трудовых споров. Эта функция вытекает из положения службы персонала как системы урегулирования конфликта между интересами организации и интересами работников и иных субъектов управления персоналом.
3. Воспитательная. Отражается в способах мотивации работников.
4. Информационно-аналитическая. Заключается в информационном обеспечении деятельности организации.
5. Контрольная. Позволяет службе персонала отслеживать складывающуюся ситуацию как внутри организации, так и на рынке труда.

По характеру выполняемой работы:

1. Функция делопроизводства (подготовка приказов по личному составу, ведение табельного учета и иные функции).
2. Административная деятельность (принятие основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, заключение коллективных договоров).
3. Трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом, перевод).
4. Функции развития персонала (подготовка, оценка кадров, управление карьерой сотрудников).
5. Функции поддержания и стабилизации персонала (материальное вознаграждение, социальные вопросы).

Обычно называют следующие основные функции кадровой службы среднего и крупного предприятия:

1. Обеспечение кадрами.

2. Подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.
3. Оформление трудовых правоотношений.
4. Организацию оплаты труда.
5. Выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее.
6. Развитие отношений с органами рабочего самоуправления.
7. Координацию работы по стабилизации условий труда и соблюдению правил безопасности.
8. Обеспечение каждого подразделения организации квалифицированными кадрами.

Современные службы персонала ориентированы на реализацию инновационных функций, к числу которых относятся:

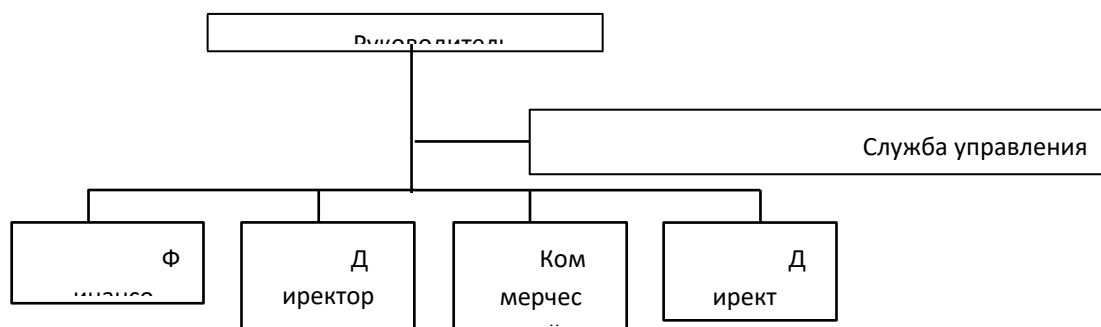
- определение потребности в персонале, как на текущий период, так и на перспективу;
 - разработка раздела «Персонал» бизнес-плана организации;
 - аттестации рабочих мест и разработки профессиограмм;
 - разработка систем проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантной должности;
 - планирование кадрового резерва и карьеры работников;
 - исследования по выявлению мотивации работников к труду;
 - развитию инновационного поведения и творческого уровня работников;
 - исследования в целях создания эффективных рабочих команд;
- анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов и др.

Задания

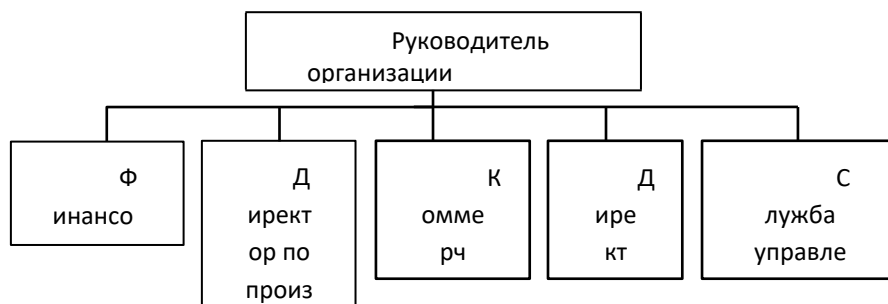
Задание 1.

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству:



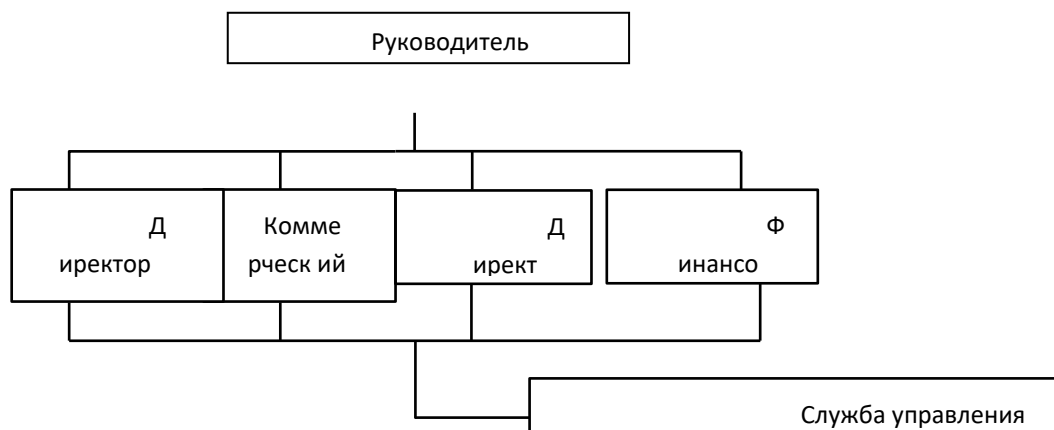
Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией:



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию:



Вариант 4: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации



Постановка задачи. По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.

Задание 2.

Исходными данными для решения задачи является 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 организационной структуры 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 неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание 3.

Дать ответы письменно на следующие вопросы:

1. Какие цели ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?
2. Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой администрация?
3. Назовите основные функции службы управления персоналом.
4. Чем различается состав функций кадровых служб в отечественных и зарубежных организациях?
5. Какие подразделения включает в себя организационная структура службы управления персоналом крупной организации?

[illegible]

пер-сонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение учета личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ профессионального, возраст-ного, образовательного состава персонала и т. д.											

Условные обозначения:

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

Задание 5.

В левой колонке таблицы перечислены основные функции управления персоналом, а в правой - раскрыта их сущность. Необходимо найти ошибки в соответствии названия функции и ее сущности и записать правильные ответы (например: 1б ; 2а и т.д.):

Функции	Сущность указанных функций
---------	----------------------------

управления персоналом	
1. Организационно- кадровая	а) анализ трудовой дисциплины; контроль и оценка действий персонала; анализ использования и текучести кадров
2. Учебно- воспитательная	б) решение социально-психологических вопросов производ- ства, в том числе комплектование трудовых коллективов, анализ и улучшение психологического климата в коллективах, прогнозирование и планирование социального развития коллектива
3. Социально- экономическая	в) исследование рабочих процессов и их планирование; безопасность труда; охрана здоровья
4. Исследовательск о- проективная	г) планирование использования людских ресурсов; подбор, при- ем, расстановка, перемещение, продвижение, учет и увольнение кадров
5. Психолого- педагогическ ая	д) профессиональная ориентация, отбор, подготовка, пере- подготовка, повышение квалификации, оценка подготовленности и аттестация кадров; обеспечение равных возможностей занятости
6. Информационн о- аналитическая	е) трудовые отношения; график работы; качество жизни (условий труда); зарплата; стимулирование труда; компенсации и пособия

Задание 6.

Дать ответы письменно на следующие вопросы:

1. Какие отделы на современных российских предприятиях выполняют определенные функции УП?
2. Соответствуют ли они тем функциям, которые должна выполнять служба УП на предприятии, функционирующем в условиях рыночной экономики?
3. Кто должен возглавлять службу УП?
4. В чем заключается двойственная роль заместителя директора по персоналу в организации?
5. Заместитель директора по персоналу является линейным руководителем или функциональным?
6. Должен ли заместитель директора по персоналу наряду со своими профессиональными знаниями обладать знаниями по технологии производства, рынку сбыта продукции и т.д.?
7. В чьем подчинении должны находиться руководители ключевых отделов службы УП?
8. Сколько ключевых отделов службы УП должно быть на современном предприятии?
9. Перечислите отделы, которые может включать служба УП современного предприятия.

10. Кто стоит во главе ключевых отделов службы УП?
11. Каким образом можно рассчитать численность сотрудников отдела человеческих ресурсов?
12. Служба УП является линейным подразделением на предприятии или функциональным?
13. В чем заключается потенциальный конфликт между линейными и функциональными подразделениями на предприятии?
14. Каким образом можно устранить противоречие между линейными и функциональными руководителями с помощью концепции двойной ответственности?
15. Перечислите профессионально-квалификационные требования к работникам службы УП?
16. Каковы требования к руководителю службы УП?

Вопросы к практическому занятию:

1. Раскройте сущность организационной структуры управления персоналом.
2. Что представляет собой кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом?
3. Раскройте сущность подсистемы и элементов системы управления персоналом, их взаимосвязь и взаимодействие.
4. Какие задачи решаются службой УП любой организации?
5. Что такое системы управления человеческими ресурсами?
6. Каким образом подбор персонала, развитие и подготовка персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала влияют на реализацию целей организации?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 6. Кадровая политика организации . Формирование кадровой политики в организации

Теоретический материал

Кадровая политика – система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).

Кадровая политика, отражая основополагающие установки, принципы работы с кадрами, является идеологией управления персоналом.

Разработка и реализация кадровой политики сложная в теоретическом и в практическом плане задача, что требует глубокого ее осмысления.

Будучи видом деятельности, кадровая политика включает следующие элементы: цели, субъект, объект и предмет, принципы, содержание (направления реализации). Все элементы кадровой политики рассматриваются применительно к уровням ее разработки и реализации.

Кадровая политика имеет многосубъектную и, как следствие, многоуровневую структуру: в зависимости от субъекта, вырабатывающего и реализующего принципы кадровой политики, выделяют различные ее уровни:

- государственный;
- региональный;
- организационный.

На каждом уровне цели, объект и предмет кадровой политики имеют общие элементы и свою специфику.

Цели выработки и реализации кадровой политики аналогичны для всех уровней и заключаются в обеспечении оптимального баланса процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями общества, сферы экономики, региона (государственный и региональный уровень) или отдельной организации.

В государственной кадровой политике в качестве субъекта выступает государство (в организационно-управленческом плане – государственные органы управления). Под объектом государственной кадровой политики понимается то, на что направлена деятельность субъекта – это в первую очередь кадры управления, государственные и муниципальные служащие, а также кадровые ресурсы (кадровый потенциал) различных отраслей экономики и общества в целом.

Предметом кадровой политики на любом уровне являются кадровые процессы и отношения, а механизмом – технологии управления кадрами/персоналом.

Предмет кадровой политики – кадровые процессы и отношения, проявляющиеся в количественных и качественных характеристиках кадрового потенциала, состава персонала.

Механизм осуществления кадровой политики (ее инструмент) – кадровые технологии, реализуемые в системе управления кадрами/персоналом.

Кадровая политика в регионе (административной территории, субъекте федерации, муниципальном образовании и т. п.) осуществляется региональными органами управления (субъект) в отношении кадровых ресурсов региона (объект) с учетом его уровня социально-экономического развития и с целью наращивания кадрового потенциала за счет возобновления и/или привлечения рабочей силы, реализации программ подготовки и занятости кадров.

В организации субъектом кадровой политики является ее руководство, а объектом – кадровый состав (персонал).

Содержание кадровой политики страны в целом или региона и отрасли включает в себя ряд составляющих:

- демографическую политику, направленную на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т.е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны;
- политику в области образования, целью которой является формирование у граждан страны способности к общественному труду и сознательному профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение экономики квалифицированными работниками;
- политику занятости, связанную с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики – создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в

соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде;

– политику труда и заработной платы, – связанную с регулированием трудовых отношений и оплаты труда, материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда и др.

– социальную политику, направленную на создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей человека путем улучшения труда и быта, организации здравоохранения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, поднятия уровня жизни и др.

Разработка кадровой политики осуществляется поэтапно:

1) мониторинг кадровой ситуации и анализ кадрового потенциала, разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации: количественных и качественных характеристик кадрового состава, определение мотивационного климата, анализ системы управления персоналом;

2) нормирование: выработка принципов кадровой политики, норм и стандартов кадровой работы; согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

3) программирование: определение путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации и разработка кадровых программ;

4) реализация кадровых программ, в том числе определение механизма и выделения ресурсов, например, % затрат на оплату труда в структуре всех затрат, % затрат на обучение работников от ФОТ; размер средней зарплаты по категориям персонала; % затрат на финансирование социального пакета от ФОТ; % ФОТ от общей прибыли и др.

Задание 1

Заполните таблицу, конкретизируя элементы кадровой политики по уровням:

Элементы	Государственная кадровая политика	Кадровая политика в регионе	Кадровая политика организации
Субъект			
Объект			
Предмет			
Цель			
Механизмы			

Задание 2.

Выступите в качестве эксперта и оцените кадровую политику Вашей организации (места практики или работы Ваших знакомых) в соответствии с условно выделенными категориями с помощью анкеты «Кадровая политика организации: вчера, сегодня,

завтра». Ответы проанализируйте с точки зрения развития принципов кадровой политики.

Анкета

«Кадровая политика организации: вчера, сегодня, завтра»

Прочитайте вопросы и варианты ответов на них, соотнесите их с условными категориями «вчера», «сегодня», «завтра» и отметьте Ваш выбор знаком «+» в соответствующей графе.

Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
<i>1. Работники организации – это</i>			
Люди с высоким творческим потенциалом			
Квалифицированные специалисты, профессионалы			
Все, кто подходит по формальным критериям и готовы работать на предлагаемых условиях			
Обычные люди, работа которых регламентирована, и они должны четко выполнять свои обязанности			

Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
<i>2. Отношение к управлению персоналом в организации</i>			
Как к приоритетной и требующей существенных инвестиций деятельности			
Как к важной, но далеко не главной, но при этом затратной работе			
Как к второстепенной деятельности, на которую необходимо выделять средства			
Как к обременительной и убыточной деятельности			
<i>3. Каких принципов придерживаются в организации в отношении вознаграждения сотрудников?</i>			
Вознаграждение включает в себя не только приемлемую зарплату, но и другие, дополнительные выплаты, премии			

Каждый может получать достойное вознаграждение, если много и хорошо работает			
Вознаграждение связано с результатами и качеством работы, но существует ограничение в размерах доходов			
Работникам платят столько, сколько считают нужным, критерии установления надбавок и доплат неизвестны			
<i>4. Каково в организации отношение к карьере сотрудников?</i>			
Карьера работников – стихийный процесс			
Приоритетная задача – формирование кадрового резерва			
Ставка делается на подбор руководителей со стороны			
Приветствуется профессиональный рост, но только в одной области, а совмещение функций, должностей ограничивается			

Вопросы	«Вчера»	«Сегодня»	«Завтра»
<i>5. Какая политика в отношении увольнения сотрудников принята в организации?</i>			
Стремятся сохранять нужных сотрудников			
Не принято удерживать увольняющихся сотрудников			
Сотрудникам создают условия, что они вынуждены увольняться			
Увольнение сотрудника рассматривается как повод для анализа дел и обсуждения, «информация к размышлению»			

Задание 3.

Определите правильную последовательность действий при разработке кадровой политики

- официальное утверждение кадровой политики организации
- проведение анализа динамики кадрового состава и разработка прогноза развития кадровой ситуации организации.
- определение ключевых принципов кадровой политики
- информирования коллектива, сбор мнений и предложений
- разработка кадровой программы

реализация мероприятий кадровой программы на основе новых принципов политики

Задание 4.

Заполните таблицы:

Тип кадровой политики	Характеристика
Пассивная	
Реактивная	
Превентивная	
Активная	
Активная рациональная	
Активная авантюристическая	

Вид кадровой политики	Характеристика
Открытая	
Закрытая	

Задания :

1. Охарактеризуйте цели стратегического управления персоналом и ответьте на следующие вопросы:

- 1) Актуальны ли они для современных российских организаций?
- 2) Могут ли какие-либо из перечисленных относиться к Вашей организации?

Ситуация 1: Стратегия компании «Инструм-Рэнд»

Характеристика предприятия. Закрытое акционерное общество «Инструм-Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов.

Учредители – американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%). Более 80% продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic.

Среди потребителей продукции – General Motors, Ford, Формула-1.

Годовой оборот – 6 млн. долларов. Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний.

Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот – 12 млрд. долларов. Впервые на отечественный рынок предприятие «ИнструмРэнд» вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было.

Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем продавать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции.

Между тем, тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», – рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» В.Н. Сорокин.

Между тем, руководство считало, что «Инструм-Рэнд» – хорошая компания. В России у нее была безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно.

Аудиторы «Мерседес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля класса. А уже с 2004 г. предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии VDA6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний.

С июля до начала октября 2017 г. – на это время был назначен окончательный аудит – «Инструм-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки. В августе 2017 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс.

Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Завод набрал 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA6.1.

Уровень потерь был снижен с 65,9% в 1994 г. до 0,03% в декабре 2016 г. Такого уровня качества, как в г. Павлово, еще не достигли многие компании Ingersoll-Rand.

Средства достижения цели. Руководство предприятия считало, что главная проблема – оборудование. Качество низкое потому, что станки плохие. Оказалось, – признает В.Н. Сорокин, – что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным – способностью к изменениям.

Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей. Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят.

Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от Ingersoll-Rand, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль.

Сегодня на этажах «Инструм-Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона – стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства – не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки – это еще не объединить людей, – говорит Сорокин. – Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери – это метафора».

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили на слово «бриллиант».

Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет ин данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект.

Мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов.

Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента. Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак.

Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество.

Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать.

Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего.

Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу. Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, – говорит Сорокин, – то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом».

К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака. Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда.

«Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, – говорит генеральный директор предприятия. – Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать – и все!»

Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддержать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул – возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста.

Ощущение себя – по творческим возможностям – на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы». Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс».

Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый пояс», а в 2018 г. ведется подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс».

Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения проектов разного уровня. «Чемпион» – это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса». Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой. Рядовой персонал может пройти обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т.д.

На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей.

Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03%. Когда внедряли процедуры «Мерседес-Бенс», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024%. Это уже мировой уровень. На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенс» и поставят лучших рабочих, которые питали дух и культуру компании.

На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2017 гг. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала.

«Мы просто стали работать более умно, – говорит В.Сорокин. – Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Задание:

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?
2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по Вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?
3. Составляющие стратегии УП:
 - условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
 - формы и методы регулирования трудовых отношений;
 - методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
 - установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);

- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Распределите составляющие стратегии УП по блокам функциональных подсистем (по функциям системы УП). Какие составляющие стратегии вы бы добавили?

Вопросы к практическому занятию:

1. Главная цель кадровой политики и ее задачи.
2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на содержание и специфику кадровой политики в различных организациях.
3. Основные направления кадровой политики на современном этапе.
4. Составные элементы кадровой политики и их содержание.
5. Механизм реализации кадровой политики.
6. Перечислите виды кадровой политики, различающиеся по масштабам кадровых мероприятий. В чем их отличия друг от друга?
7. Что такое открытая кадровая политика? Чем она отличается от закрытой?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 7. Технология подбора и найма персонала. Разработка и реализация стратегий управления персоналом

Теоретический материал

Кадровая стратегия – совокупность основных принципов, функций и методов деятельности по управлению кадрами/персоналом, применяемых в специфических условиях, в течение определенного времени для достижения заданной цели; процесс управления развитием организации специфическими способами кадровой работы.

Кадровая стратегия должна основываться на общей стратегии развития организации.

На практике в организации наблюдается использование руководством элементов различных кадровых стратегий в разных направлениях деятельности, при этом одна кадровая стратегия берется за основу.

Выделяются следующие типы стратегий:

– потребительская. У сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но имеют место интересы: у организации к работнику как «рабочей силе», а сотрудник использует возможности организации для удовлетворения своих потребностей (в месте работы, зарплате и т.д.);

– партнерская. У сотрудника и организации цели и ценности согласованы, имеют место взаимовыгодные партнерские отношения, развитие сотрудника обеспечивается организацией, а сотрудник, в свою очередь, увеличивает свой вклад в ее деятельность;

– идентификационная. При данной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации и, наоборот, организация развивается, если развивается каждый сотрудник.

Выработка кадровой стратегии (рис. 9.1) предполагает ответы на вопросы:

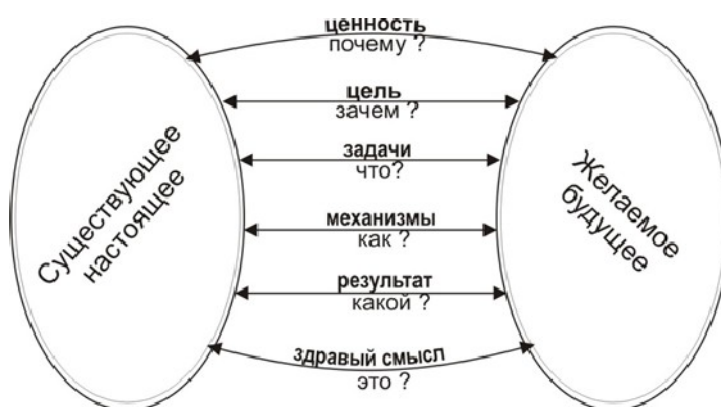


Рисунок 9.1 – Процесс выработки кадровой стратегии

Выработка кадровой стратегии включает следующие действия:

- 1) планирование количественной и качественной потребности в персонале;
- 2) анализ наличия необходимого персонала, рационализация численности;
- 3) планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностям и производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала;
- 4) выработка принципов и системы оплаты труда — определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников;

5) планирование затрат на персонал; определение потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения социальных гарантий и компенсаций работникам.

Таким образом, если управление персоналом основывается на определенной организационной стратегии и при этом реализуется адекватный ей тип кадровой политики, достигается эффективность и результативность деятельности. В противном случае неизбежны кризисы в деятельности организации.

Задание 1

Восстановите правильную последовательность действий при разработке кадровой стратегии [3].

- ☞ планирование персонала
- ☞ мониторинг персонала
- ☞ оптимизация численности
- ☞ определение принципов вознаграждения и системы оплаты труда
- ☞ определение принципов и форм оценки персонала
- ☞ планирование карьеры

Задание 2.

Перечислите основные современные стратегические тенденции и охарактеризуйте их влияние на управление [1].

Задание 3.

Дайте определение понятия «миссия организации», а также приведите пример миссии организации [1].

Задание 4.

Заполните таблицу [1]:

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	
Жизненный цикл организации	
Размер организации	
Окружающая среда	

Задание 5.

Определите взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Заполните таблицу [1]:

Типы стратегии организации	Стратегия УП
Предпринимательская	
Динамического роста	
Прибыльности	
Ликвидационная	
Круговорота (циклическая)	

Вопросы к практическому занятию:

Ответить письменно на следующие вопросы:

1. Главная цель стратегического управления персоналом и ее задачи.
2. Дерево целей и принципы его построения.
6. Роль анализа внутренней среды в разработке стратегии УЧР.
7. Рынок труда и его влияние на построение стратегии УЧР.
8. Макро- и микросреда организации как фактор формирования стратегии УЧР.
9. Построение матрицы SWOT как этап стратегии УЧР.
10. Особенности стратегии УЧР на современном этапе.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 8. Технология подбора и найма персонала . Маркетинг персонала

Теоретический материал

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами.

Сущность маркетинга персонала отражена на схеме взаимодействия участников трудовых отношений на рынке труда (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Стратегический треугольник в маркетинге персонала

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Задание 1

Ситуация

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют 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 из претендентов связано с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным 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:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 9.1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 9.2);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на

приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимиты единовременных затрат на одного претендента (табл. 9.3).

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

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

Таблица 9.1 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
Профессиональные предпосылки, образование	Очень важно	Важно	Желательно
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Специальность	х		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			х
3. Иностранные языки			х
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	х		
5. Специальные знания		х	
Личностные предпосылки	х		
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы ... (указать конкретный круг проблем) и делать по ним выводы)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры)) ...		х	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности задания, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	х		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с ... (привести примеры))		х	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее		х	

сопротивление)			
11. Умение вести переговоры (например, с ... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			х
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение во время больших нагрузок)		х	
13. Навыки риторики и письменной работы: (способность к ведению совещаний, семинаров ... (указать наиболее вероятные проблемы), умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях: ..., умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов ... (указать каких)		х	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без проявления внешнего подавления, адекватная оценка работы сотрудников)		х	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникативность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		х	

Таблица 9.2 – Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значения от 4 до 5 баллов	Данные выше нормы (4 балла)	Данные соответствующие норме (3 балла)	Данные ниже нормы (2 балла)
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	

персонала - агентство по найму - служба занятости - учебные заключения - свободный рынок труда		8,5 6,2 6,2 6,2	8 7 7 7	7 6 6 6	8 7 6 5	9 6 6 5	8,5 6 6,4 6,2	7, 5 6, 3 6, 4 6, 3	8,2 6,3 6,3 6,3	7,5 6,4 7 7	8 6 6 6
4. Затраты по найму каждого претендента	т.р	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0, 4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение претендента: А Б В Г	т.р	1,0 2,5 3,3 4,0	1,0 2,4 3,2 4,1	1,0 2,3 3,1 4,2	1,0 2,8 3,0 4,3	1,0 2,6 3,2 4,4	1,0 2,7 3,3 4,0	1, 0 2, 2 3, 0 4, 1	1,2 2,1 3,1 4,2	1,3 2,0 3,2 4,3	1,1 2,1 3,3 4,4
6. Введение в должность претендента: А Б В Г	т.р	0,5 1,5 1,5 2,5	0,5 5 1,3 2,3	0,6 1,4 1,4 2,4	0,7 1,3 5 5 2,2	0,53 1,5 1,5 2,3	0,6 1,55 1,55 2,4	0, 7 1, 6 2, 5	0,4 1,5 1,5 2,3	0,5 1,4 1,4 2,4	0,6 1,6 1,6 2,2

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4 500 руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14 000 руб. на одного кандидата.

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 (табл. 9.1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 9.2. Для этого необходимо присвоить качественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр. 2 – 5 табл. 9.2). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить табл. 9.4.

Таблица 9.4 –

Порядковый номер показателя (согласно табл. 9.1)	Весовой коэффициент по показателю	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 построить табл. 9.5.

Таблица 9.5 –

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. Наем персонала				
5. Дополнительное				

обуче- ние				
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 по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Вопросы к практическому занятию:

Ответить письменно на следующие вопросы:

1. Дайте определение «Маркетинг персонала». В чем состоит сущность.
2. Принципы маркетинга персонала.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 9. Формирование подсистемы оценки персонала. Планирование потребности в персонале

Теоретический материал

Определение потребности в трудовых ресурсах включает расчет численности как в целом по предприятию, так и по категориям промышленно – производственного персонала, определение дополнительной потребности и источников ее покрытия.

Численность работников в целом по предприятию определяется укрупнено, исходя из объема производства продукции ($Q_{пл}$) и производительности труда в плановом периоде ($ПТ_{пл}$) либо дифференцированно по категориям промышленно-производственного персонала.

Планирование численности персонала основано на установлении зависимости численности персонала и основных экономических показателей работы предприятия. Основными из них являются объем производства продукции и производительность труда. Определение плановой численности персонала ($Р_{пл}$) осуществляется по следующей формуле:

$$Р_{пл} = Рб * К_о + (-) Э \text{ или } Р_{пл} = Q_{пл} / ПТ_{пл},$$

где: $Р_{пл}$ — планируемая численность персонала в расчетном периоде, чел.;

$Рб$ — фактическая численность персонала в базисном периоде, чел.;

$К_о$ — индекс изменения объема производства;

$Э$ — изменение численности за счет повышения производительности труда, чел.

В качестве базисного выбирается календарный период, одноименный и предшествующий плановому, для которого известны все необходимые для расчета показатели.

Индекс изменения объема производства может определяться на основе стоимостных и натуральных показателей объема производства.

Как видно из приведенной формулы численность персонала изменяется прямо пропорционально изменению объема производства продукции и обратно пропорционально изменению производительности труда. То есть увеличение объема производства приводит к увеличению численности персонала, а рост производительности труда — к снижению.

Приведенный метод расчета используется в тех случаях, когда предприятие работает в условиях стабильного развития и стабильной экономической системы. В этих условиях по приведенной формуле можно планировать численность промышленно — производственного персонала предприятия в целом, либо численность работников отдельных категорий ППП, как правило, рабочих. В отдельных случаях подобным образом можно планировать численность и более мелких групп специалистов, например, численность персонала цеха.

Детальный расчет численности персонала по категориям производится по показателям трудоемкости производственной программы, нормам выработки, по числу рабочих мест, по нормам обслуживания и нормативам управляемости.

Определение численности рабочих по профессиональным группам ($Ч_{рj}$) на основании трудоемкости продукции, выполненных работ и оказанных услуг осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_{рj} = Т_{пj} / Т_{эj} / К_{внj},$$

где $Т_{пj}$ — трудоемкость производственной программы по j -му виду работ за расчетный период, нормо-час;

$Т_{эj}$ — эффективный фонд рабочего времени одного работника j -ой профессии за расчетный период, час;

$К_{внj}$ — средний коэффициент выполнения норм рабочими j -ой профессии.

Трудоемкость производственной программы за расчетный период определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого объема выполнения работ в натуральном выражении.

По данной методике определяется плановая численность, как правило, основных рабочих, в единичном и серийном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих.

Расчет численности рабочих по нормам выработки производится по формуле:

$$Ч_{р} = Q / V_{н} / K_{вн},$$

где: Q — планируемый объем выполнения работ в натуральном выражении (шт., тн., л. м²), $V_{н}$ — норма выработки в плановом периоде, шт./чел.

Данный метод определения численности рабочих применяется во внутрипроизводственных подразделениях предприятия, выпускающих однородную продукцию.

Расчет численности персонала по числу имеющихся рабочих мест используется в тех случаях, когда труд персонала не нормируется и не зависит от объективно измеряемых параметров. Для определения плановой численности персонала используется следующая формула:

$$Ч_{р} = M * K_{см} * K_{сп},$$

где: M — число рабочих мест;

$K_{см}$ — коэффициент сменности работы рабочих мест;

Ксп — коэффициент списочного состава, определяемый как отношение номинального фонда рабочего времени в днях к фактическому числу рабочих дней.

Подобный метод используется для планирования численности основных рабочих в поточном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, например, дежурных специалистов и, в некоторых случаях руководителей, например, линейных руководителей производственных подразделений (цехов и участков, начальников смен).

Планирование численности персонала по нормам обслуживания осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_r = Об * К_{см} * К_{сп} / Н_о,$$

где: Об — число обслуживаемых объектов;

Н_о — норма обслуживания, количество объектов одновременно обслуживаемых одним специалистом.

Таким образом, определяется численность основных рабочих в высокоавтоматизированном производстве при многостаночной работе; вспомогательных рабочих (наладчиков, слесарей — ремонтников, уборщиков и т.д.).

Численность основных рабочих, обслуживающих автоматизированный процесс или сложный агрегат, определяется по формуле:

$$Ч = А_г * Н_{об} * К_{см} * К_{сп},$$

где: А_г — количество агрегатов;

Н_{об} — норма обслуживания, т.е. количество рабочих, обслуживающих один агрегат, чел.

Планирование численности руководящих работников, специалистов и других служащих производится на основе типовой схемы управления предприятием и нормативов управляемости. Расчеты ведутся по каждой управленческой функции, исходя из важнейших факторов, влияющих на объем работы, связанной с выполнением той или иной функции. Нормативы разрабатываются и по отдельным видам работ (учетные, графические, вычислительные и др.) по должностям специалистов и служащих (конструкторы, технологи, бухгалтеры). Затем составляется штатное расписание, которое отражает специфику управления предприятием.

Общая численность работников определяется путем суммирования численности по всем категориям промышленно — производственного персонала.

В практике учета и планирования персонала различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочная численность определяет количество работников, которые в плановом периоде должны выходить на работу. В списочный состав включаются все работники, числящиеся на предприятии, как явившиеся на работу, так и находящиеся в командировках, отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей, отсутствующих по болезни. Списочная численность работников постоянно меняется в связи с их приемом и увольнением и может быть определена только на конкретную дату. Поэтому для определения численности работников за определенный период (месяц, квартал, год)

производится расчет среднесписочной численности путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая праздничные и выходные дни) на число календарных дней в месяце. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется как сумма среднемесячной численности за рассматриваемый период, деленная на число месяцев.

Задание 1

Исходные данные. Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов.

Виды работ	Время выполнения операции, ч.	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,03	70
2. Контроль рабочего процесса	0,07	115
3. Выгрузка агрегата	0,04	70

Количество агрегатов 9,0

Коэффициент загрузки 1,5

Полезный фонд времени одного рабочего за смену, ч. 7,0

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час. 1,4

Постановка задачи. Определить численность персонала, необходимую для обслуживания комплекса агрегатов.

Задание 2.

В прошлом году технологическая трудоемкость продукции составляла 3500 тыс. чел.-часов, фонд рабочего времени – 220 дней по 8 часов. Нормы в среднем выполнялись на 110%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 14% численности основных работников. Во вспомогательных цехах работало 50% от числа рабочих основных цехов. Работники составляли 75% численности всего промышленно-производственного персонала. В плановом периоде предусматривается в результате осуществления организационных мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определить численность работающих на предприятии в плановом периоде.

Задание 3.

Определить плановую численность работников предприятия и относительную экономию (перерасход) численности, если: базовая численность составила 8 тыс. чел.; планируемый рост объема производства – 9%; планируемое сокращение

численности за счет внедрения оргтехмероприятий – 105 чел.; фактическая численность по окончании планового года составила 8250 чел.

Задание 4.

Определить плановую численность работающих фирмы и относительную экономию численности на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,5 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства – 2%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 75 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда – 5%.

Задание 5.

Определить плановую численность рабочих предприятия, если плановая трудоемкость производственной программы составляет 12 млн. нормо-часов, планируемый эффективный фонд времени одного среднесписочного рабочего – 1837 час., коэффициент выполнения норм выработки – 1,2, коэффициент освоения технически обоснованных норм - 0,8.

Задание 6.

Планируемая трудоемкость производственной программы фирмы на год составляет 4 млн. нормо-часов. Использование выявленных резервов обеспечивает в плановом периоде экономию рабочего времени в количестве 370 тыс. нормо-часов.

Определить процент снижения трудоемкости и роста производительности труда в плановом периоде.

Задание 7.

Базовая численность работающих фирмы 1200 чел. В планируемом году предусматривается увеличить объем выпускаемой продукции на 4% при росте производительности труда на 6%. Определить плановую численность работающих.

Вопросы к практическому занятию:

1. Процесс планирования персонала связан или нет с общей системой планирования на предприятии? Связан ли он с финансовым состоянием предприятия?
2. Влияют на процесс планирования какие-то внутриорганизационные факторы или нет? Примеры.
3. Какие-то внешние факторы или нет? Примеры.
4. Приведите примеры влияния политических факторов на планирование потребности в человеческих ресурсах?

Что такое валовая потребность в персонале?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 10. Формирование подсистемы оценки персонала . Подбор и оценка персонала

Теоретический материал

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.

3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
 4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
 5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.
 6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.
 7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
 8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.
 9. Утверждение в должности, заключение контракта.
 10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.
- Порядок приема персонала в организацию отражен в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Порядок приема персонала в организацию

<i>Мероприятие</i>	<i>Срок</i>	<i>Должностные лица</i>	<i>Документы</i>
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрисконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи

			рабочего места
--	--	--	----------------

Задания

Задание 1

Задание 1. Расставьте в логической последовательности представленные процедуры отбора персонала, заполнив таблицу 11.2:

Таблица 11.2 – Этапы отбора персонала в организации

Процедура	Порядковый №
Профессиональные тестирования	
Заполнение бланков анкеты, резюме и др.	
Оформления трудоустройства	
Выбор и утверждение критериев отбора кандидатов	
Собеседование по найму	
Оповещение кандидатов о решении	
Предварительная отборочная беседа	
Подписание контракта	
Медицинский осмотр кандидата	
Проверка отзывов и рекомендаций кандидатов	

Задание 2.

Следует составить личностную спецификацию (табл. 11.3) – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с должностью менеджера. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования.

Таблица 11.3 - Личностная спецификация

Должность <i>Системного администратора</i>	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	основные / желаемые / не желаемые
1.Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)	
2.Достижения (образование, квалификация, опыт)	
3.Интеллект (ум, сообразительность, 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)	
---------------------------------------	--

Задание 3.

Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантной должности *товароведа* в данной организации.

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, условиях труда, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

Задание 4.

Менеджер по персоналу предлагает соискателю заполнить анкету, чтобы иметь представление об его профессиональном опыте и личных и деловых качествах. Проанализируйте анкету с точки зрения профессиональной этики, найдите ошибки и прокомментируйте их.

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

(заполнению подлежат ВСЕ поля без исключения)

1. Ф. И. О. (печатными буквами):

Дата рождения: / / полных лет: место рождения: _____
гражданство: _____

2. Паспортные данные: серия: _____ № _____ кем и когда выдан:

3. Прописка/ регистрация (индекс, адрес/дата, срок): _____

Телефон: _____

4. Фактическое место жительства (индекс, адрес): _____

Телефон: _____

5. Образование (год поступления – год окончания, название учебного заведения, форма обучения, специальность по диплому, квалификация):

6. Дополнительное образование, в том числе тренинги (дата поступления – дата окончания, название учебного заведения, название курса):

7. Владение иностранными языками (какими, в какой степени):

8. Уровень владения ПК (перечислите программы, которыми Вы владеете):

9. Наличие военного билета (приписного свидетельства и т.п.)

10. Участие в военных действиях, событиях на ЧАЭС: _____

11. Наличие собственного автотранспортного средства, водительского удостоверения, стаж вождения: _____

12. Последние три места работы (в обратном порядке), в том числе работа не по трудовой книжке. Если функции указаны в резюме, в анкете можно не дублировать:

Месяц и год

Название организации, адрес

Ф.И.О. и телефон начальника

Уровень зарплаты

Причина приема и увольнения

Должность, основные функции

13. Сведения о родственниках (Ф. И. О., место работы в настоящее время, должность):

Жена (муж) Дети

Мать Брат

Отец Сестра

14. Кто является кормильцем в семье? _____

15. Можете ли Вы в случае необходимости работать вечерами и в выходные дни (прокомментируйте)? _____

16. Являетесь ли плательщиком алиментов? _____

17. Работает ли кто-либо из Ваших родственников в органах МВД, ФСБ, ФСНП, МНС? _____

18. Привлекались ли Вы или Ваши родственники к уголовной или судебной ответственности (статья, когда, мера воздействия) (обязательно для заполнения, поскольку данная информация проверяется): _____

19. Состояли (состоите) ли Вы на учете в наркологическом диспансере? _____

20. Откуда узнали о вакансии (СМИ, Интернет, агентство, по рекомендации – укажите название)? _____

21. Каковы, на Ваш взгляд, цели нашей компании? _____

22. Какими действиями Вы собираетесь способствовать достижению целей компании? _____

23. В каких направлениях Вы хотели бы реализовать свои возможности в нашей компании? _____

24. Назовите профессиональные навыки и личные качества, которыми Вы обладаете как соискатель данной позиции: _____

25. Назовите причины, по которым Вы могли бы покинуть компанию: _____

26. Назовите три Ваших положительных и три Ваших отрицательных качества: Положительные _____

Отрицательные _____

27. Желаемый уровень заработной платы (на испытательный срок и после него, как часто она должна изменяться в течение работы, по какой причине)? _____

28. Когда Вы сможете приступить к работе? _____

29. Связаны ли Вы какими-либо обязательствами с предыдущим местом работы (прокомментируйте)? _____

Достоверность указанных сведений подтверждаю: _____

Контактные телефоны: _____

Подпись (Фамилия И.О.) _____

Задание 5.

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора, — экспертизу почерка. К Вам пришел один из кандидатов на должность товароведа (на примере подчерка студента из группы). Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель. Взяли бы Вы предложенную кандидатуру?

1. РАЗМЕР БУКВ:

очень маленькие - 3 балла

просто маленькие - 7 баллов

средние - 17 баллов

крупные - 20 баллов

2. НАКЛОН БУКВ:

левый наклон - 2 балла

резкий наклон влево - 5 баллов

правый наклон - 14 баллов

резкий наклон вправо - 6 баллов

прямое написание - 10 баллов

3. ФОРМА БУКВ:

округлые - 9 баллов

бесформенные - 10 баллов

угловатые - 19 баллов

4. СТРОЧКИ:

"ползут" вверх - 16 баллов

прямые - 12 баллов

"скользят" вниз - 1 балл

5. СИЛА НАЖИМА:

легкая - 8 баллов

средняя - 15 баллов

сильная - 21 балл

6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:

склонность к соединению букв - 11 баллов

склонность к отделению букв друг от друга - 18 баллов

смешанный стиль - 15 баллов

7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

почерк старательный - 13 баллов

почерк неровный - 9 баллов

почерк небрежный - 4 балла

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

38-51 баллов - такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;

52-63 - так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;
64-75 - этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;
76-87 - такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
88-98 - эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;
99-109 - такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;
110-121 - такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Задание 6.

Деловая игра «Собеседование на вакантную должность»

Студенты делятся на три группы.

Этап №1. **Первая группа** составляет объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

Этап №2. Согласно полученному объявлению о найме на работу, **вторая группа** разрабатывает вопросы, для собеседования используя различные типы вопросов (открытые и закрытые) кандидатам и предполагаемые ответы на них.

Этап №3. **Третья группа** готовится к собеседованию на вакантную должность, используя информацию в подготовленном объявлении.

Этап №4. **Первая и вторая группа** проводят собеседование и отбирают на должность самого лучшего кандидата из третьей группы, с обоснованием своего выбора.

Таким образом, студенты получают практические навыки в составлении объявления о найме сотрудника в организацию, в составлении вопросов и ответов для проведения собеседования и приобретают практические навыки общения в процессе инсценировки собеседования.

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
 2. Какие методы собеседования Вы знаете?
 3. Каким методом можно оценить различных кандидатов по результатам собеседования?
 4. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны?
 5. Какой из них Вы бы порекомендовали фирме (компании), занятой поиском кандидатов на должность директора?
 6. Какие методы привлечения кандидатов Вы бы порекомендовали институту, ищущему заведующего кафедрой бухгалтерского учета; компании, занятой поиском финансового директора, кассира?
 7. Что такое первичный отбор?
 8. Какие методы первичного отбора Вам известны?
 9. В чем преимущества и недостатки каждого из них.
- Каковы основные этапы собеседования по отбору персонала?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 11. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Адаптация персонала

Теоретический материал

Трудовая адаптация – приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей организации, вхождении в сложившуюся в нем систему отношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений организации с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Формы адаптации персонала:

- испытательный срок продолжительного от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и "доводка" работника до необходимых требований модели рабочего места;

- адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и "включается" полноправным членом коллектива предприятия или организации;

- введение в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;

собственно развитие человеческих ресурсов организации на протяжении всего периода работы до ухода конкретного сотрудника на пенсию.

Организация работы по адаптации персонала:

Процесс трудовой адаптации может быть структурирован на две части: общую и специальную.

В ходе проведения общей адаптации до сотрудника доводится информация по следующим разделам:

1. Общее представление о компании: (миссия, традиции, нормы, стандарты, информация о руководителях, др.);

2. Политика организации: (трудовая дисциплина, правила охраны коммерческой тайны, правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени и др);

3. Оплата труда, дополнительные льготы;

4. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

5. Работник и его отношения с профсоюзом: (испытательный срок, права и обязанности работника, дисциплина и взыскания, оформление жалоб, др.)

В ходе проведения специальной адаптации до сотрудника доводится информация по таким разделам как: функции подразделения, на работу в которое поступает сотрудник, рабочие обязанности и ответственность, нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения, длительность рабочего дня и расписание, поведение в случае аварий, правила техники безопасности, гигиенические стандарты и др.

Задания

Задание 1.

Распределите обязанности по организации адаптации между руководителем, специалистом по персоналу, наставником в следующей таблице:

Мероприятия	Обязанности		
	Наставника	непосредственного руководителя	специалиста по персоналу
Составление программы адаптации			
Ознакомление с организацией и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами внутреннего распорядка			
Объяснение задач и требований к работе			
Введение сотрудника в коллектив подразделения			
Организация наставничества			

Задание 2.

Пример Программы адаптации КОНСЪЕРЖА

Этапы и мероприятия	Сроки	Ответственный
Подготовительный	1-2 дня	Менеджер по

Оформление документов, анкетирование Подготовка рабочего места		персоналу
Ознакомительный Общий (введение в организацию) Беседа: ● Общее представление об организации, ● видах деятельности, ● знакомство с руководством службы приема и размещения ● оплате труда, льготах, ● охрана труда и ТБ, ● службе быта Экскурсия по предприятию Размещение информации о работнике на сайте Специализированный Беседа: ● функции службы приема и размещения, ● обязанности, правила (знакомство с должностной инструкцией) ● Осмотр подразделения, ● знакомство с рабочим местом Представление сотрудникам Назначение наставника	1-2 дня 1-2 дня 1-4 недели	Менеджер по персоналу Руководитель службы приема и размещения Руководитель службы приема и размещения
Приспособления (оценочный) Обучение Испытательный срок ● Вхождение в должность (освоение обязанностей) ● Работа в должности консьержа ● Оценка соответствия занимаемой должности	1-3 месяца	Руководитель службы приема и размещения

Разработайте программу адаптации молодого специалиста (по предложенной схеме), принимаемого на должность «Администратор гостиницы».

Схема программы адаптации

Этапы и мероприятия	Сроки	Ответственный

Сделайте вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

Задание 3.

кейс-задание «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот.

– Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай.

– И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?»

– Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Задание 4.

Протестируйте себя, используя тест «Стресс в процессе адаптации».

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в каждой из них у вас возникли бы реакции. После краткого описания каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить ответом «да» или «нет». Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18 и против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор. Например: 1 – а, а, б, а, б, б. 2 – б, б, б, а, а, б.

№ п/п	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица	Б Б А А Б Б	А А Б Б А А
2	Вы спешите на встречу. По дороге вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость	А Б Б А Б Б	Б А А Б А А
3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но вам приходится ждать вызова целый час	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость	Б Б А Б А	А А Б А Б

		потливость	Б	А
4	За праздничным столом вы разлили почти целую бутылку вина	веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица	А Б А Б А Б	Б А Б А Б а
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета	покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех	Б А Б А Б А	А Б А Б А б
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость	Б А Б А Б Б	А Б А Б А А
7	На ходу у вашей машины лопнула шина. С большими усилиями вы справились с управлением	спокойствие злость потливость самоконтроль растерянность сердцебиение	А Б Б А Б Б	Б А А Б А А
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость	А Б Б А Б А	Б А А Б А Б
9	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос	бледность дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога	Б Б А А Б Б	А А Б Б А а
10	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается между этажами	веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость	А А Б Б Б А	Б Б А А А б
11	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам	спокойствие	А	Б

	говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство	волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук	Б А Б Б Б	А Б А А А
12	При обсуждении одного вопроса после высказывания вами своей точки зрения, все присутствующие начали над вами посмеиваться	покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение	Б А А Б А Б	А Б Б А Б а
13	Вы повздорили со своим другом. В конце концов ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя»	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль	Б А А Б Б А	А Б Б А А б
14	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно»	волнение спокойствие невнятное бормотание покраснение лица хладнокровие смущение	Б А Б Б А Б	А Б А А Б а
15	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что вы хороший танцор»	веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех	А Б Б Б А А	Б А А А Б б
16	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение»	агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие невнятное бормотание	Б А Б Б А Б	А Б А А Б а
17	В разговоре вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, вы хотели поднять свой авторитет	смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук	Б Б Б А А Б	А А А Б Б а
18	Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль	А Б А	Б А Б

		волнение	Б	А
		невнятное бормотание	Б	А
		улыбка смущения	Б	А

Сверьте результаты ответов с ключом теста.

Ключ: Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице:

Количество всех ответов «А»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 -108	высокая
60 - 87	средняя
0-59	низкая

Сделайте выводы

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Какие два основные направления трудовой адаптации Вы знаете?
3. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?
4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры.
5. Какое значение для организации имеет процесс адаптации сотрудников?
6. Может ли процесс трудовой адаптации сотрудников снизить издержки организации?
7. Кто должен помочь новому сотруднику в процессе трудовой адаптации?
8. Какие этапы процесса адаптации Вы можете назвать?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 12. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Мотивация персонала. Виды и формы стимулирования трудовой деятельности

Теоретический материал

Мотивация персонала — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее значимым для человека. Как правило, это не один фактор, а совокупность, и вместе они составляют карту или набор мотивационных факторов персонала. Одной из важнейших задач интервьюера при первичном собеседовании является выявить основные мотиваторы кандидата и оценить, насколько эффективной может быть работа данного человека в рамках компании с уже сложившейся определенной системой мотивации.

Система мотивации персонала, конечно же, не может быть единой для всех компаний и должностей в рамках компании. Эффективная система непременно должна учитывать стратегические цели компании, ее планы развития и модель корпоративной культуры, а так же особенности должности. Только в этом случае она станет тем самым инструментом, который позволит менеджменту компании получить желаемый результат.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы мотивации:

Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда

Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда

Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации

Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения)

Значимость: вознаграждение должно быть значимым для сотрудника

Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это материальные (монетарные) и нематериальные (немонетарные) мотиваторы.

К материальным мотиваторам относится вознаграждение, получаемое работником. Различают постоянную (оклад, выплачиваемый сотруднику) и переменную часть вознаграждения. Оклад устанавливается успешному кандидату при приеме на работу. Переменная часть зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности и конкретно воплощается в системе гибкой оплаты труда.

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению. Отличительной особенностью стимулирования по сравнению с методами и средствами прямой мотивации является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие ее интересы и потребности. При этом создается ситуация личного выбора, которую работники реализуют в соответствии с собственными предпочтениями. Чтобы повлиять на эту систему предпочтений в желательном для целей управления направлении, субъект управления стремится изменить по отношению к объекту управления внешние обстоятельства. Для этого используются такие средства стимулирования, как:

- материально-денежные (зарплата, премии, доплаты, надбавки);
- материально-неденежные стимулы (производственно-технические, организационные, санитарно-гигиенические, временные, бытовые и так далее);

- нематериальные (похвала, почетные звания, правительственные награды и так далее).

Наиболее частой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов и мотивов. Эти стимулы хотя и являются очень важными, но все же не удовлетворяют полностью потребностей работника, например, потребностей высшего уровня мотивации (потребность в уважении, в самоактуализации).

В настоящее время существует четыре основных группы методов к стимулированию персонала:

- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работы («обогащение труда»);
- метод соучастия (вовлечение работников – партиципативный метод).

Экономические методы основаны на материальном вознаграждении за выполненную работу, важнейшей частью которого является заработная плата. Структура

заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка – неизменная часть заработка – должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Большую роль в совокупном доходе работников играют социальные льготы и выплаты. В настоящее время спектр льгот, предоставляемый сотрудникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, отпуска, время перерыва на отдых, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений и так далее.

Компания может производить также дополнительные выплаты (премии, награды, призы и так далее), исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Целая система это бесплатное питание, приглашение в загородные поездки, бесплатные обеды в дорогих ресторанах, увеличение привлекательности места работы (яркие красочные стенды, фонтанчики, подсветка, цветы, птицы и мелкие животные).

Наиболее распространенной формой материального поощрения является система участия в прибылях, сущность которой заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. К системам участия работников в прибыли компании относится система Скэнлона, которая основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате производительности труда – выработки в расчете на одного человека.

Не менее популярной является система Ракера, основанная на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Широко распространенной системой оплаты труда является система Ипрошеара, заключающаяся в дополнительных выплатах работникам за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Метод проектирования и перепроектирования работ («обогащение труда») состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования организации работы.

Существуют три возможных варианта перестройки работы:

1. чередование ряд работ взаимозаменяются через регулярные интервалы между служащими, чтобы снять проблемы чрезмерной повторяемости, утомляемости от высокоточной и детализированной работы;
2. расширение – служащему дают больше разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы;
3. обогащение работы – расширяет ее пределы вертикально, чтобы охватить задания, выполнение которых требует большей квалификации, большей ответственности при принятии решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив.

Метод вовлечения персонала основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. В результате раскрепощается активность (в том числе и творческая) и инициативность работников, повышается мотивация и ответственность.

В настоящее время существует огромное количество методов и форм стимулирования, однако, следует помнить, что разработка механизмов мотивации сотрудников не должна осуществляться «по шаблону». Всегда необходимо учитывать особенности организации (ее историю, традиции, специфику деятельности и так далее), а также индивидуальные мотивы работающих в ней сотрудников.

Задания

Задание 1.

Подготовить доклад с презентацией по теме (тему выбрать в соответствии с вариантом, выданным преподавателем):

1. Теория ERG К. Альдерфер .
2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
4. Теория человеческих отношений Р. Лайкерта.
5. Теория ожидания В. Врума.
6. Теория равенства С. Адамса.
7. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
8. Теория постановки целей Локка.
9. Теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.
10. Теория научения Б. Ф. Скиннера.
11. Концепция партисипативного управления (теория «Z» У. Оучи).

Задание 2.

Вам предлагается тест для оценки степени удовлетворенности основных потребностей человека. Их знание позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Теоретической основой теста послужила модифицированная пирамида потребностей А. Маслоу. Вместо физиологических потребностей, лежащих в основании пирамиды потребностей, Скворцов В.В. ввел потребность в материальном обеспечении

В результате теста испытуемый получает список мотивирующих его в данный момент потребностей (неудовлетворенные потребности), а также список удовлетворенных и частично удовлетворенных потребностей, которые в данный момент не играют решающую роль в активности индивида.

Сначала оцените 1-е утверждение со 2-ым, 3-им и т.д. и результат впишите в 1-ую колонку. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением, сравните его сначала с 3-им, потом с 4-ым и т.д., и вписывайте результат во вторую колонку.

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух проговорить фразу: «Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

[illegible]

КЛЮЧ

а) Закончив работу, подсчитайте количество баллов (т.е. выборов), выпавших на каждое утверждение.

Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии.

Это ваши главные потребности.

б) Для определения степени удовлетворенности 5-ти главных потребностей, подсчитайте сумму баллов по пяти секциям по следующим вопросам:

1. Материальные потребности: 4, 8, 13;
2. Потребности в безопасности: 3, 6, 10;
3. Социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
4. Потребности в признании: 1, 9, 12
5. Потребности в самовыражении: 7, 11, 14

РЕЗУЛЬТАТ

Подсчитайте суммы баллов по каждой из 5-ти секций и отложите на вертикальной оси графика результата. По точкам-баллам постройте общий график результата, который укажет три зоны удовлетворённости по пяти потребностям.

Сумма 42 баллов					Зона неудовлетворённости
28					
14					
	1	2	3	4	5 виды потребностей

График результата: степень удовлетворённости потребностей

Разработайте на основании полученных результатов соответствующие методы стимулирования трудовой деятельности.

Задание 3.

ТЕСТ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ МОТИВАЦИИ ЛИЧНОСТИ К УСПЕХУ»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры, вплоть до крайних.

Ключ

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ «да» на вопросы:

№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ «нет» на вопросы:

№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов. У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов. У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов. Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что, независимо от Ваших усилий, все пойдет своим чередом.

Задание 4.

Рассмотрите следующие ситуации и ответьте на поставленные вопросы:

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер- продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один? Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Ситуация 4. В компании X в течение двух месяцев не выплачивали премию. И никто с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был Великий Секрет! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника (50%), включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

Вопросы к ситуациям:

1. Определите ошибки руководства при стимулировании сотрудников.

2. Определите тип мотивированности сотрудников в каждой из ситуаций.
3. Обсудить в группах используемые системы мотивирования в каждой из 4х ситуаций:
 - выявите методы стимулирования, используемые на производстве в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 13.1, 2 столбец);
 - определить ошибки руководства, допущенные при стимулировании сотрудников и запишите их в таблицу (Таблица 13.1, 3 столбец);
 - определите тип мотивированности сотрудников в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 13.1, 4 столбец);
 - примите управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях, которое повысит мотивацию сотрудников. Запишите его в таблицу 13.1 (5 столбец).
4. Оформите таблицу 13.1.
5. Сформулируйте типичные ошибки, которые допускают руководители при стимулировании сотрудников.

Таблица 13.1 – Анализ ситуационных задач

№	Методы стимулирования сотрудников на производстве	Описание ошибок, допущенных руководителем при мотивировании	Тип мотивированности сотрудника в	Управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях для повышения мотивации сотрудников
1	2	3	4	5

Задание 5.

Практическая ситуация "Продавец-звезда"

Исходные данные. Когда Денис Фомин был ребенком, родители всегда поощряли его за проявление независимости. В школьные годы он вполне преуспевал и в классе, и вне его. В начальной школе он всегда старался выступать в роли регулировщика движения или наблюдать за порядком в столовой. Правда, маму беспокоило, что он не особо ладил со своими ровесниками. Но Денис обычно объяснял это так: «Они мне не нужны. Кроме того, многие вещи они не могут делать так же хорошо, как я. А у меня нет времени им помогать; я слишком занят самосовершенствованием. Денис продолжал преуспевать и в старших классах, и в колледже. Он всегда был одним из первых по успеваемости в своем классе, очень хорошо бегал на длинные дистанции и входил в команду по легкой атлетике, как в школе, так и в колледже. В колледже он не вступал в студенческие общины и жил на квартире. Окончив колледж, Денис пошел работать в крупную страховую компанию и скоро стал одним из лучших агентов. Денис очень гордился тем, что был в пятерке самых лучших страховых агентов в течение шести лет из восьми, что он проработал в компании.

В головном офисе страховой компании исполнительный комитет, ответственный за назначение людей на ключевые должности, обсуждал вакансию менеджера по продажам в Северо-западном регионе. Менеджер по персоналу представил следующий доклад: «Как вы знаете, регион Северо-западный отстает от других по уровню продаж. Нам необходимо

найти сильно мотивированного человека, чтобы он в этой ситуации мог принять на себя ответственность и изменить ситуацию. После тщательного поиска я рекомендую на эту должность Дениса Фомина. Как вам известно, Денис очень хорошо работает в компании и достиг выдающихся результатов. Он очень мотивированный человек. Я думаю, он именно тот, кто нужен для этой работы».

Вопросы для обсуждения:

1. *Согласны ли вы с менеджером по персоналу? Почему?*
2. *Если принять во внимание биографию Дениса, какие мотивы из рассмотренных в главе могут оказаться очень важными для него? Какие мотивы будут менее существенными? Найдите в приведенном примере конкретные подтверждения каждому мотиву.*
3. *Какого рода мотивация может быть существенной для людей, занимающих должность специалистов по продажам? Какой тип мотивации желателен для людей, занимающих должность менеджеров?*

Задание 6. Сформулируйте наиболее подходящие способы стимулирования для следующих категорий работников:

- генеральный директор посреднической фирмы;
- декан факультета вуза;
- финансист;
- муниципальный служащий.
- студент ВУЗа

Контрольные вопросы к практическому занятию

1. Дайте определение понятиям потребность, мотив, стимул.
2. В чем принципиальное отличие между стимулированием и мотивированием?
3. Опишите поэтапный процесс мотивации.
4. На чем основываются содержательные и процессуальные теории мотивации?
5. В чем отличие прямой и косвенной мотивации?
6. На чем базируется принудительная мотивация?
7. Какие средства стимулирования вы знаете?
8. На чем базируется принудительная мотивация?
9. Какие средства стимулирования вы знаете?
10. Какие индикаторы используются в психодиагностике трудовой мотивации?
11. Какую роль играет материальное вознаграждение сотрудников в системе мотивации персонала организации?
12. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
13. Что является основной формой реализации материальных стимулов в организации?
14. Перечислите традиционные формы оплаты труда, используемые в России?
15. В чем суть сдельной и повременной форм оплаты труда?
16. Опишите традиционную структуру доходов современного работника?

17. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 13. Оценка результатов деятельности персонала организации

Теоретический материал

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Три важные момента:

Оцениваем эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника.

Деятельность сотрудника важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

При любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный – живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. На это может повлиять: внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Именно формализованная выстроенная система оценки помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижает субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате системная оценка помогает руководителю в его управленческой жизни. Резь идет об аттестации внутри организации.

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

Принципы аттестации:

Системность. Следует установить периодичность (раз в год).

Формализованность (не от слова формальность!). К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Оценка более широкое понятие, чем аттестация.

Цели оценки для компании:

- Компенсационные изменения
- Консультирование, развитие карьеры
- Обучение и организационное развитие
- Продвижение
- HR-планирование

- Понижение, сокращение, ротация
- Валидизация техники отбора

Цели оценки для сотрудника:

- Поощрить правильное поведение и скорректировать неправильное
- Удовлетворить любопытство сотрудников по поводу того, насколько хорошо они работают

- Обеспечить четкое основание для дальнейших карьерных решений сотрудника.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Показатели деловой оценки:

- результативность труда (жесткие и мягкие показатели результативности);
- профессиональное поведение (факторы достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения);
- личностные качества.

Задания

Задание 1.

Ситуационная задача «Индивидуальный портрет менеджера». В управлении поведением работников в современной компании решающая роль отводится менеджеру. Считается, что на 90% то, как ведут себя сотрудники, зависит от их начальника.

Вопросы для обсуждения.

1. Опишите свой личностный портрет как менеджера.
2. Перечислите положительные, на ваш взгляд, собственные личностные качества, которые могут помочь вам в дальнейшей работе менеджера.
3. Какие качества, по вашему мнению, вам могут помешать в дальнейшей работе?
4. Как вы считаете, можно ли их исправить и каким образом?

Задание 2.

Ситуационная задача «Личностные характеристики современного менеджера». В таблице приведены важнейшие личностные характеристики современного менеджера.

Таблица 14.1 – Личностные характеристики современного менеджера

Аналитическое мышление	Выделять основные идеи, концепции, проблемы и вопросы, которые помогают объединять, интерпретировать и (или) объяснять ситуации в виде информации или данных
Лидерство	Стимулировать и вести индивидов и группы на достижение целей и (или) задач
Личностное впечатление	Создавать хорошее начальное впечатление; привлекать внимание и уважение; демонстрировать уверенность вербальными и невербальными способами
Объективная самооценка	Объективно оценивать собственные сильные и

	слабые стороны; видеть личные мотивы, умения, необходимые для выполнения работы
Письменные коммуникации	Точно выражать идеи письменно и в соответствующей грамматической форме
Планирование и организация	Устанавливать порядок действий в достижении конкретных целей; правильно использовать персонал, предоставлять необходимые ресурсы
Поведенческая гибкость	Изменять личное поведение в интересах достижения целей; адаптировать, приспособливать личное поведение к изменениям в ситуации или окружающей среде
Принятие решений	Использовать логику и информацию для выбора лучшего способа действия из обозначенных альтернатив; формировать суждения и делать заключения в сложных ситуациях
Сопротивляемость стрессу	Поддерживать хорошую работоспособность даже в условиях значительного личного стресса
Устные коммуникации и представительство	Способность эффективно излагать идеи другим людям или группам

Вопросы для обсуждения.

1. Какие пять из перечисленных характеристик, на ваш взгляд, важнее всего для современного менеджера? Объясните свой ответ.
2. Какие из характеристик вы могли бы добавить к этому списку и почему?

Задание 3.

Рассмотрите методы деловой оценки, заполните таблицу 14.2.

Таблица 14.2 – Методы деловой оценки персонала

Название метода	Преимущества метода	Недостатки метода
<i>Традиционные методы</i>		
<i>Шкалирования</i>		
<i>метод оценочных шкал с описанием количественн ой оценки</i>		

<i>Метод ранжирован ия</i>		
<i>Метод альтернатив ны х характерист ик</i>		
Нетрадиционные методы оценки персонала		
<i>360- градусная аттестаци я</i>		
<i>Психологичес кие методы</i>		

Задание 4.

Ситуационная задача «Оценка современного руководителя».

Отметьте 10 качеств, которые, с вашей точки зрения, присущи идеальному портрету современного руководителя. Аргументируйте свой ответ.

1. Общительность. 2. Чувство нового. 3. Требовательность к людям. 4. Преданность делу. 5. Принципиальность. 6. Знание фактов, цифр, данных. 7. Инициативность. 8. Умение предвидеть. 9. Умение контролировать исполнение. 10. Чувство юмора. 11. Требовательность к себе. 12. Умение слушать. 13. Умение убеждать. 14. Единство слов и действий. 15. Самокритичность. 16. Чувство личной ответственности. 17. Внимательное отношение к людям. 18. Вежливость. 19. Искренность. 20. Умение выступать. 21. Целеустремленность. 22. Тактичность. 23. Справедливость. 24. Умение ценить время. 25. Доверчивость. 26. Работоспособность. 27. Умение организовать самого себя. 28. Самостоятельность. 29. Дисциплина. 30. Независимость. 31. Умение анализировать. 32. Умение оценивать работу подчиненных. 33. Выдержанность. 34. Аккуратность в работе. 35. Умение инструктировать. 36. Умение поддерживать инициативу. 37. Умение доводить начатое до конца. 38. Умение заинтересовывать в выполнении работы. 39. Умение рисковать. 40. Энергичность. 41. Умение показать личный пример. 42. Способность вызвать энтузиазм. 43. Усидчивость. 44. Умение работать ровно, без сбоев. 45. Активность в общественной работе. 46. Умение организовать людей. 47. Интуиция. 48. Умение управлять своими эмоциями. 49. Умение избегать конфликтов. 50. Способность делегировать полномочия. 51. Самоконтроль. 52. Воспитанность. 53. Скромность. 54. Самостоятельность.

Контрольные вопросы:

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?

2. Всегда ли процедура деловой оценки персонала эффективна или ее эффективность реализуется при определенных условиях?

3. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?

4. Что такое деловая оценка персонала?

5. Какие виды деловой оценки персонала Вы можете назвать?

6. Каковы этапы проведения деловой оценки персонала?

7. С помощью каких мероприятий реализуется процедура подготовки деловой оценки персонала?

Какие методы деловой оценки персонала Вы знаете?

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 14. Формирование организационной культуры организации. Планирование карьеры работника

Теоретический материал

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1) Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных должностей;

2) Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии;

3) Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Задания

Задание 1.

Этап №1. Представьте, что Вы руководитель предприятия. На основании табл. 15.1 и теста (табл. 15.2), определите ваши навыки руководителя.

Таблица 15.1 – Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Возрастные фазы карьеры	Жизненный путь		
	Трудовая деятельность	Социальная сфера (семья, друзья и т. д.)	Биопсихологическая сфера
Ранняя (17-30)	Выбор профессии; образование; вступление в должность; осмысление пути	Молодость; семья; друзья	Развитие стиля жизни; развитие профессиональных ориентаций
	Всесторонняя ориентация;	Подрастающие дети;	Осознание различий

Средняя (30-45)	высокая отдача; регулярная результативность	ответственность за родителей; новые друзья	между мечтами и реальностью; поиск компромиссов
Зрелая (45-60)	Регулярная результативность; кризис жизненных средств	Смерть друзей; общественные заботы	Основные пути

Таблица 15.2 – Тестовая оценка качеств предпринимателя

Наименование качества	Балл			
	4	3	2	1
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указания руководителя	Безынициативный и ждет указаний
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и не коммуни-кабельный
Лидерство	Сильный и уверенный в себе	Умело отдает эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответственный	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средний	Плохие
Целеустремленность, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению цели	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, решительно	Всегда сомневается

Ключ к тесту:

25 – 28 – отличные способности к бизнесу;

Этап №2. На основе структуры (табл. 15.3) постройте свою карьеру, как руководителя.

21 – 24 – очень хорошие способности; 17 – 20 – хорошие способности;

13 – 16 – средние способности;

менее 12 – лучше не заниматься бизнесом.

Таблица 15.3 – Карьера молодого специалиста

Должность	Возраст	Способ	Обучение,
-----------	---------	--------	-----------

		занятия должности	оценка
Стажер-специалист (предприниматель)	20-25		
Мастер-бригадир			
Начальник участка			
Начальник цеха			
Зам. директора предприятия			
Директор предприятия			
Зам. директора предприятия			
Главный специалист			
Консультант директора	60-65		

Таким образом, в результате выполнения практической работы студент приобретает навыки в планировании карьеры.

Контрольные вопросы (дать письменные ответы):

1. Понятие трудовой карьеры. Цели и мотивы карьеры. Этапы карьеры.
2. Типовые модели служебных карьер: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 15. Управление конфликтами и стрессами. Оценка результатов деятельности персонала организации

Теоретический материал

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос, какая же система является эффективной. В настоящее время выделяют следующие подходы:

1) Предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективная деятельность которого определяется конечным результатом производства за конечный период. Объектом управления в данном подходе являются фактически совокупные ресурсы организации. В качестве показателей конечного результата используются результаты деятельности организации за определенный период: объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений и т.д.

Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнуты определенные результаты.

2) Основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Объектом управления в данном подходе являются трудовые ресурсы организации. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д.

Данная концепция использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3) Предполагает концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы с персоналом, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Объектом управления в этом подходе являются трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть персонала, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от предыдущих двух еще большей дифференциацией в отношении живого труда.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации основывается на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью персонала.

Осуществление оценки эффективности управления персоналом необходимо основывать на использовании таких принципов, как:

- вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;
- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.

Исходя из того, что до настоящего времени не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, были взяты за основу показатели оценки, содержащиеся в трудах Егоршина А.П., Иванцевича Дж. М., Кибанова А.Я.

Все показатели оценки эффективности рассматриваются как единая система оценки эффективности персонала. В эту систему включают следующие группы показателей:

- показатели экономической эффективности;
- показатели социальной эффективности;
- косвенные показатели эффективности.

Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации.

При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой службы персонала при реализации функций управления.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

- 1) финансовой (окупаемость вложенных средств);
- 2) производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

С финансовой стороны рассчитывают общие показатели экономической эффективности, к которым можно отнести:

- годовой экономический эффект;
- экономическая эффективность мероприятий по научной организации труда.

К производственным показателям экономической эффективности можно отнести следующие:

- показатели выпуска и качества продукции;
- показатели фонда оплаты труда, среднюю заработную плату;
- показатели использования материальных ресурсов;
- показатели использования основного и оборотного капитала;
- показатели роста производительности труда;
- уровень нормирования труда и кооперирования труда;
- показатели, характеризующие совершенствование организационной структуры;
- показатели оптимизации численности управленческого персонала;
- показатели, характеризующие улучшение использования ЭВМ и оргтехники;
- экономию за счет численности персонала;
- экономию за счет роста отдачи зарплат;
- прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал.

Определить социальную эффективность системы управления персоналом можно с помощью следующих показателей:

- показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы;
- образовательного уровня и уровня организации повышения квалификации и переподготовки;
- показателей гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.);
- показателей улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства;
- повышения обоснованности кадровых решений.

Следует отметить, что среди показателей социальной эффективности есть те, которые поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

Косвенные показатели эффективности включают следующие:

- текучесть персонала; – сокращение числа конфликтов;
- уровень абсентеизма; – показатели качества выпускаемой продукции;
- показатели удовлетворенности трудом, коллективом, руководством, системой вознаграждения.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма.

Текучесть является одной из организационных форм подвижности персонала. Правомерно рассматривать текучесть персонала как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести персонала – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

При изучении и анализе проблемы текучести персонала важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу. Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающих выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего.

Анализ исследований показывает, что показатели текучести и абсентеизма взаимозависимы, так как оба явления вызываются одними и теми же факторами. Во многих случаях работники сначала проявляют высокий уровень абсентеизма, который ведет к повышенной текучести, вследствие чего важно определить точные причины возникновения текучести и абсентеизма.

С данными явлениями тесно связаны такие формы оценок, как недовольство и жалобы. Рост количества жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которая, в свою очередь, может привести к увеличению текучести персонала. Данные факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность службы персонала по созданию условий удовлетворенности работников.

Необходимо отметить, что все группы показателей тесно взаимосвязаны, и это объясняется тем, что, с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если

сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Задания

Задание 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.

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%.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Ход решения:

1. Определить годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму.
2. Доход, приносимый директором за год
3. Доход, приносимый директором за один час работы.
4. Дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.
5. Текущие затраты теперь составят...
6. Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД).

Задание 2.

1. В табл. 16.1 представлены данные по механическому заводу. Проведение комплекса оздоровительных мероприятий позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определите экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Таблица 16.1

Наименование	Ед. измерения	Количество
Годовые потери рабочего времени по болезни:		
до внедрения мероприятий	%	5,8
после внедрения мероприятий.	%	4,7
Численность рабочих до внедрения мероприятия.	чел.	3200
Годовой объем производства проектируемого периода.	тыс. руб.	41000
Годовая выработка одного рабочего в базисном	руб.	13056

периоде.		
----------	--	--

2. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда в организации способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин. в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным (табл. 16.2):

Таблица 16.2

Наименование	Ед. измерения	Количество
Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда.	чел.	641
Годовой объем производства по участкам: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий.	р у б. р у б.	1037300 1052860
Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции.	руб.	254220
Годовой фонд рабочего времени одного рабочего.	дни	230
Балансовая стоимость оборудования на участках.	руб.	133507
Единовременные затраты на внедрение мероприятий.	руб.	5640

3. Какой вид аудита используется в известной вам организации? Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность проведения аудита.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Как рассчитывается экономическая эффективность управления персоналом?
2. Раскройте сущность социальной эффективности управления персоналом.
3. Какие косвенные показатели берутся во внимание при расчете эффективности?
4. Что такое аудит персонала?
5. Опишите параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.

Литература: [1 – 6].

Практическое занятие 16. Педагогические технологии в современном образовании

Теоретический материал

Педагогическая технология – это научно обоснованный выбор характера воздействия в процессе организуемого учителем взаимодействия с детьми, производимый в целях максимального развития личности как субъекта окружающей действительности.

Педагогическая технология есть некоторая проекция теории и методики воспитания на практику воспитания, сфокусированный в одной точке, краткой по времени, едва уловимой по способам, индивидуализированной в силу широчайшего многообразия персональных особенностей личности преподавателя и студента.

Педагогическая технология выявляет систему профессионально значимых умений педагогов по организации воздействия на воспитанника, предлагает способ осмысления технологичности педагогической деятельности. Безусловно, современные педагогические технологии, исходя из разумной целесообразности, стремятся учитывать как можно больше факторов, влияющих на процесс обучения и в этих условиях значительно меняется место и роль педагога в учебном процессе.

Мировая педагогическая наука рассматривает сегодня преподавателя как менеджера, управляющего активной развивающей деятельностью обучающегося. В этой ситуации преподаватель должен владеть всем инструментарием методов обучения, и роль технологий в достижении современного качества образования в этих условиях значительно возрастает.

Задание 1.

Подготовить доклад с презентацией по теме (тему выбрать в соответствии с вариантом, выданным преподавателем):

1. Основные понятия и классификация педагогических технологий
2. Технология концентрированного обучения.
3. Технология модульного обучения.
4. Технология обучения В.Ф.Шаталова.
5. Современное состояние и перспективы развития технологического подхода в образовании.
6. Предметно-ориентированные педагогические технологии

Задание 2.

Разработать рабочую программу по дисциплине (любую) согласно учебного плана обучения.

Разработать аннотацию по дисциплине (любую) согласно учебного плана обучения.

ЗАДАНИЕ 2. Проведите сравнительный анализ компонентов педагогического процесса - традиционного и инновационного, используя учебник педагогики и учебное пособие М.В. Кларина «инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках» заполнив таблицу

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ ОБУЧЕНИЯ

Компоненты педагогического процесса	Традиционное обучение	Инновационное обучение
целепологание		
Принципы обучения		

Содержание обучения		
Средства обучения		
Методы обучения		
Формы обучения		
Условия обучения		

Задание 3. Изучите федеральный государственный образовательный стандарт по предложенному направлению. Укажите основные структурные компоненты федерального государственного стандарта, дайте их краткую характеристику

1. Определите область профессиональной деятельности выпускника.
2. Определите объекты профессиональной деятельности выпускника.
3. Определите виды и задачи профессиональной деятельности выпускника, соотнесите их с умениями и компетенциями работника.
4. Изучите структуру основной образовательной программы. Проведите анализ содержательных компонентов основной образовательной программы

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Что такое федеральный государственный образовательный стандарт?
2. Каково значение федерального государственного образовательного стандарта в подготовке специалиста?
3. Раскройте основные структурные компоненты стандарта.
4. Представьте общую характеристику профессии на основе анализа федерального государственного образовательного стандарта.
5. Раскройте понятие образовательной программы.
6. Каким образом государственный стандарт может служить основой для проектирования педагогических технологий?

Практическое занятие 17. Активные методы обучения

Теоретический материал

Активные методы обучения - это система методов, обеспечивающих активность и разнообразие мыслительной и практической деятельности учащихся в процессе освоения учебного материала.

Для целенаправленного и планомерного применения активных методов в образовании используется технология модерации, обеспечивающая гармоничное встраивание АМО в учебно-воспитательный процесс.

При использовании активных методов обучения и модерации меняется роль ученика – из послушного запоминающего устройства он превращается в активного участника образовательного процесса. Эта новая роль и свойственные ей характеристики позволяют на деле формировать активную личность, обладающую всеми необходимыми навыками и качествами современного успешного человека.

Основной задачей активных методов обучения является обеспечение развития и саморазвития личности обучаемого на основе выявления его индивидуальных особенностей и способностей, причем особое место занимает развитие теоретического мышления, которое предполагает понимание внутренних противоречий изучаемых моделей. Иными словами, активные методы обучения - это обучение в деятельности.

К активным методам обучения (АМО) относятся: проблемные ситуации, обучение через деятельность, обучение через игру, групповая и парная работа, деловые игры, драматизация и театрализация, творческая игра «Диалог», «Мозговой штурм», «Круглый стол», дискуссия, метод проектов,

методы удивления, любования, уверенности, успеха, метод эвристических вопросов, игровое проектирование и др.

Задание 1. Разработка обучающего модуля

Краткие теоретические сведения

Обучающий модуль представляет собой совокупность содержания обучения по конкретной модульной единице, системы управления учебными действиями обучаемого, системы контроля знаний и умений и методических материалов для обучающегося и педагога.

Обучающий модуль состоит из следующих блоков:

- информационного, содержащего теоретический материал, подлежащий изучению и структурированный на учебные элементы;
- исполнительского, включающего комплекты заданий разного уровня сложности и схемы ориентировочных основ действий, лабораторные и практические работы и методические рекомендации по их выполнению, алгоритмы деятельности;
- контролирующего, содержащего входные, промежуточные и выходные тесты, задания и проверочные упражнения разной степени сложности;
- методического, включающего методические указания по усвоению и передаче учебного материала, методические рекомендации по организации и проведению лабораторных и практических работ и указания по проведению контроля и оценки деятельности обучающихся.

Структура обучающего модуля соответствует структуре учебной деятельности, описанной В. П. Беспалько следующей формулой:

$УД = ОД + ИД + КД + КорД$, где

УД - учебная деятельность;

ОД - ориентировочные действия;

ИД - исполнительские действия;

КД - контролирующие действия;

КорД - коррективочные действия.

Информация в информационном блоке может быть представлена в виде текста лекции, конспекта учебного материала, опорного конспекта, структурно-логической схемы и т. д. При этом учебная информация отбирается из различных учебников, пособий и конструируется. Информация представляется отдельно для каждого учебного элемента.

Содержание исполнительского блока отбирается в соответствии с целями формирования простых умений в области применения теоретических знаний для решения конкретных практических задач.

Для этого подбираются комплекты типовых, комплексных, ситуационных (проблемных) задач.

При этом типовые задачи, формирующие умения, в соответствии с дидактическими целями модуля целесообразно выстраивать по принципу возрастания сложности. С помощью комплексных задач у обучаемого согласно дидактическим целям формируется комплексное умение на основе сформированных ранее простых умений.

В процессе решения ситуационных или проблемных задач у обучаемых вырабатывается умение выполнять уже известные им действия в нетипичных условиях.

Для координации работы с задачами исполнительского блока разрабатываются ориентировочные основы действий обучаемого.

Для формирования практических умений в исполнительский блок могут быть включены практические и лабораторные работы, упражнения и инструкционные карты для их выполнения.

Завершается исполнительский блок комплектом контрольных заданий, позволяющих установить уровень сформированности самостоятельности действий обучаемых.

При разработке содержания контролирующего блока для выявления уровня сформированности знаний и умений используются контрольные вопросы, вопросы для самопроверки, контрольные работы, проверочные практические задания и специально сконструированные тесты. Методический блок содержит элементы организации и управления деятельностью обучаемого и обучающегося.

При формировании содержания методического блока следует учитывать вид работы обучаемого:

- работу под руководством модуля;
- работу с модулем во взаимодействии с педагогом.

В том случае, когда работа с обучающим модулем ведется во взаимодействии с педагогом, в методический блок включаются рекомендации по проведению занятий с описанием конкретной методики. Если же обучаемый работает с обучающим модулем самостоятельно, ориентирами в его самостоятельной работе служат только ориентировочные основы действия и методические рекомендации по работе с модулем.

Педагогическая диагностика играет огромную роль в образовательном процессе. В целом она направлена на правильный выбор и выстраивание образовательного маршрута студента.

Для педагога она направлена на выявление затруднений у студентов как в предметной области, так в личностном плане с целью оказания помощи в преодолении выявленных затруднений. Педагогическая диагностика играет значимую роль в отслеживании результатов реализации образовательной программы. Особенная ценность педагогической диагностики заключается в том, что она позволяет объективно оценивать и сравнивать текущие и итоговые результаты, невзирая на специфику образовательных программ.

Уникальность педагогической диагностики в том, что она направлена не только на изучение изменений в личности студента, но и на поиск условий, благоприятных для становления его личности. Диагностика должна охватывать прошлый опыт, настоящий и перспективы. Очень важно правильно оценить возможности студента,

правильно ориентировать его, определить роль ребенка как полноправного субъекта образовательного процесса

Задание 1.

1. Сформулируйте частные дидактические цели обучающего модуля.
2. На основе учебно-программной документации определите уровень базовой подготовки, который должен иметь обучаемый в начале работы с модулем.
3. Представьте содержание учебных элементов информационного блока в различных формах предъявления информации.
4. Разработайте содержание исполнительского блока.
5. Составьте контрольные задания, тесты входного и выходного контроля уровня усвоения учебного материала.
6. Спроектируйте систему управления действиями обучаемых. Для этого произведите отбор и представьте описание методов и средств организации обучения и контроля, составьте методические рекомендации по работе с обучающим модулем.
7. Оформите обучающий модуль в тетради.

Задание 2.

1. Проанализируйте содержание учебного плана подготовки специалистов и выберите предмет, для которого предусматривается разработка модульного варианта программы.
2. Проведите анализ тематического плана учебного предмета, определите курс, период обучения, количество часов и сформулируйте комплексную дидактическую цель.
3. На основе анализа тематического плана выделите модули программы и запишите их названия.
4. На примере одного программного модуля перечислите подмодули, входящие в него, и для каждого подмодуля сформулируйте интегрирующую дидактическую цель.
5. Для одного из подмодулей представьте перечень модульных единиц.
6. Перечислите учебные элементы, входящие в структуру модульной единицы, и сформулируйте частные дидактические цели для каждого учебного элемента.

Задание 3.

1. Раскройте сущность концепции «Модули трудовых навыков».
2. Раскройте технологию проектирования модуля трудовых навыков.
3. Дайте понятие производственному заданию. Есть ли принципиальные различия между производственным заданием и модульным блоком?
4. Что лежит в основе проектирования модуля трудовых навыков?
5. Что представляет собой шаг работы? Каким образом происходит формирование навыка для выполнения определенного шага работы?
6. Проанализируйте учебный материал, необходимый для формирования конкретного трудового навыка, определите основные понятия. Представьте информационное обеспечение учебного блока.
7. Разработайте средства контроля знаний и умений для определения степени усвоения учебного материала.

Задание 4.

1. Разработайте проблемную ситуацию по конкретной учебной теме. Модифицируйте ее в трех видах: ситуация-иллюстрация, ситуация-оценка, ситуация-упражнение.

2. Разработайте комплект ролей и функций игроков, адекватно отражающих «должностную картину» того фрагмента профессиональной деятельности, который моделируется в игре.

3. На примере игры «Вакантное место» определите структурные составляющие модели игры и составьте схему-методику игровой технологии.

Задание 5. Выбрать тему исследования (это может быть тема будущей выпускной квалификационной работы). Выделить в этой теме объект, предмет, проблему, основные противоречия и цель исследования. Описать кратко варианты решения проблемы, например: внедрение инновационных технологий, разработка творческих заданий; разработка нового спецкурса. Для своего варианта нововведений выбрать систему критериев и предложить показатели, по которым можно провести мониторинг исследования.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Обоснуйте структуру обучающего модуля.
2. Как может быть представлена информация в обучающем модуле?
3. Раскройте формы представления содержания исполнительского блока.
4. Какое значение имеет контроль уровня сформированности знаний и умений обучаемых?
5. На чем основано проектирование содержания методического блока?
6. Какова сущность предметно-деятельностного подхода модульной технологии обучения?
7. Какие этапы подготовки модульного обучения можно выделить? 3. Какова структура модульного учебного плана?
8. Что такое модуль? Каковы функции модулей в обучении?
9. Какова структура модульной учебной программы?
10. Что такое комплексная дидактическая цель?
11. Подберите показатели к следующим критериям успешности реализации педагогических проектов: успешность обучения, здоровьесбережение, психологический комфорт, воспитанность

Литература: [1 – 6].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. - Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Профобразование, 2021. - 242 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0951-4, экземпляров неограничено
2. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом, 2020. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограничено
3. Фейзуллаев, Ф. С Управление персоналом Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДаГГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 93 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Управление персоналом организации, 2024-12-06. - Электрон. дан. (1 файл). - Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. - 135 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
2. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры Электронный ресурс : Учебное пособие / В. А. Конталев. - Управление персоналом: Основы теории организационной культуры, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2008. - 254 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
3. Управление человеческими ресурсами Электронный ресурс / Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Васяйчева В. А., Новоселова О. В. : учебное пособие. - Самара : СамГУ, 2019. - 138 с. - Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Менеджмент персонала»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление развитием бизнеса и инноваций

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент персонала» и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инноваций»)

СОДЕРЖАНИЕ

- Введение
- 1 Общая характеристика самостоятельной работы
- 2 План-график выполнения самостоятельной работы
- 3 Методические рекомендации по изучению теоретического материала
- 4 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
- 5 Методические рекомендации по самостоятельному решению задач и тестов
- 6 Методические рекомендации к написанию реферата
- Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Современной организации принадлежит ведущая роль в обеспечении научно-технического прогресса, обновлении продукции и технологии. В условиях рыночной экономики, когда для достижения успеха необходима гибкая реакция производства на изменения на рынке, предприятиям предстоит самостоятельно осуществлять развитие путем непрерывного ряда различных нововведений.

Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Она диктует появление особого типа менеджмента, направленного на управление процессами обновления всех элементов производственных систем. Поэтому теория и практика инновационного менеджмента в короткое время заняли прочное место в управленческой деятельности.

Современные инновационные процессы достаточно сложны. Для проведения анализа закономерностей их развития необходимы специалисты, занимающиеся различными организационно-экономическими аспектами нововведений – инновационные менеджеры. Их задача – способствовать продвижению инновационного процесса, прогнозировать возможные трудности и пути их преодоления. Это определяет высокие требования к инновационным менеджерам: они должны обладать научно-техническим и экономико-психологическим потенциалом, инженерно-экономическими знаниями, качествами традиционного менеджера и ученого-исследователя, быть квалифицированными экономистами, способными оценить эффективность нововведений.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса.

Целью самостоятельной работы студентов является:

- закрепление, расширение и углубление теоретических знаний, полученных студентами на аудиторных занятиях;
- формирование умений и навыков эффективной самостоятельной профессиональной деятельности;
- приобретение опыта творческой, исследовательской деятельности;
- воспитание у студентов самостоятельности, организованности, творческой активности, потребности развития познавательных способностей.

Организация самостоятельной работы студентов, формирование умений учебного труда является условием повышения эффективности профессиональной подготовки выпускников, а также основой для послевузовского образования и дальнейшего повышения квалификации. Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, объем ее определяется учебным планом в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего образования. Самостоятельная работа, не предусмотренная образовательной программой, учебным планом и учебно-методическими материалами, раскрывающими и конкретизирующими их содержание, осуществляется студентами инициативно, с целью реализации собственных учебных и научных интересов.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 Способен управлять всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды.

УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы обучающихся

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ПК -2 ИД- 5.	Самостоятельное	собеседование

УК-3 ИД-1. УК-3 ИД-2.	изучение литературы	
ПК -2 ИД- 5. УК-3 ИД-1. УК-3 ИД-2.	Самостоятельное решение задач	Опрос, решение задач, тестов собеседование
ПК -2 ИД- 5. УК-3 ИД-1. УК-3 ИД-2.	Самостоятельное изучение литературы	собеседование
ПК -2 ИД- 5. УК-3 ИД-1. УК-3 ИД-2.	Самостоятельное решение задач	Опрос, решение задач, тестов собеседование
ПК -2 ИД- 5. УК-3 ИД-1. УК-3 ИД-2.	Подготовка реферата	реферат

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент персонала» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, [Электронная версия]).

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Менеджмент персонала» предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям, самостоятельному изучению литературы.

Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

	Классификация персонала по категориям работников.	ПК-2
1.	Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы).	ПК-2
2.	Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, основные функции.	ПК-2
3.	Виды кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе управления персоналом организации.	ПК-2
4.	Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.	ПК-2
5.	Определение численности сотрудников службы управления персоналом.	ПК-2
6.	Стратегия управления персоналом организации: понятие, этапы разработки.	ПК-2
7.	Политика управления персоналом: понятие, основные направления.	ПК-2
8.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.	ПК-2
9.	Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.	ПК-2
10.	Варианты классификации стратегий управления персоналом.	ПК-2
11.	Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.	ПК-2
12.	Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).	ПК-2
13.	Политика управления персоналом: понятие, основные направления.	ПК-2

14.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.	ПК-2
15.	Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.	ПК-2
16.	Варианты классификации стратегий управления персоналом.	ПК-2
17.	Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.	ПК-2
18.	Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).	ПК-2
19.	Определение количественной потребности в персонале: основные направления.	ПК-2
20.	Основные методы расчета (определения) численности персонала.	ПК-2
21.	Традиционные методы расчета численности персонала, использующие различные виды норм (метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, формула Розенкранца, агрегат-метод, определение численности руководителей через нормы управляемости).	ПК-2
22.	Статистические методы расчета численности персонала (стохастические методы, методы экспертных оценок).	ПК-2
23.	Определение количественной потребности в персонале: основные направления.	ПК-2
24.	Основные методы расчета (определения) численности персонала.	ПК-2
25.	Повышение эффективности труда: современные методы	УК-3
26.	Проблемы технического обеспечения системы управления персоналом	УК-3
27.	Методы планирования человеческих ресурсов (зарубежный опыт)	УК-3
28.	Проблемы применения ротации кадров на российских предприятиях	УК-3
29.	Делегирование полномочий, как элемент культуры управления	УК-3
30.	Проблемы развития лидерских качеств в системе трудовых отношений в России	УК-3
31.	Виды связей внутри организации и проблемы их формирования	УК-3
32.	Источники набора персонала: их преимущества и недостатки	УК-3
33.	Роль менеджера по персоналу: оценка его деятельности	УК-3
34.	Передвижение персонала: повышение, понижение, перевод и увольнение	УК-3
35.	Роль электронных средств коммуникации в развитии системы управления персоналом.	УК-3
36.	Повышение эффективности труда: современные методы	УК-3
37.	Понятия "команда " и "группа": сходства и отличия.	УК-3
38.	Определение команды и ее роль в деятельности организации.	УК-3
39.	Основные признаки и функции команды.	УК-3
40.	Ролевая структура команды.	УК-3
41.	"Колесо команды" Марджерисона - МакКенна.	УК-3

42.	Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.	УК-3
43.	Основные положения модели Майерс - Бриггс.	УК-3
44.	Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина	УК-3

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент персонала» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент , 2023-[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ И ТЕСТОВ

По дисциплине «Менеджмент персонала» предусмотрено самостоятельное решение задач, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект задач:

1. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

2. ЗАО «Квадрат» реализует на Краснодарском рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию (оборота по увольнению).

3. ИП «Ильин» осуществляет организации праздничных мероприятий. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему. (сократить до десятых).

Ситуационная задача «Эффективность обучения»

Исходные данные. Компания «Стройинвест» занимается градостроительным производством. В компании работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии технологом и инженерам компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для компании «Стройинвест» критерием эффективности обучения персонала будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологи – 5 человек;
- б) инженеры – 4 человека.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников. В числе её предложений:

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога – 15000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

2. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долл.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долл. за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долл.), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долл. в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

Постановка задачи.

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

Методические указания. Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам необходимо занести в таблицу:

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
	1 вариант:	
1		
	2 вариант:	
1		

Задание для самостоятельной работы

1. Предложите конкретные методы и формы обучения персонала для решения задач обучения применительно к видам стратегии бизнеса которые представлены в таблице .

Таблица – Методы обучений в зависимости от стратегий организации

Стратегии бизнеса	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Повышение качества продукции. Введение новых технологий. Работа с клиентами	Развитие коммуникативных навыков, умение работать в команде, навыков работы по новой технологии.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Обучение основам организационной культуры, креативности; Развитие коммуникативных навыков умения разрешать конфликты.	
Сокращение	Сокращение расходов. Распродажа ценных бумаг. Выдвижение новых идей, рост производительности труда.	Тренировка общения. Обучение лидерству. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам анализа рабочих мест. Обучение методам финансового анализа.	

2. Проведите SWOT-анализ собственной учебной деятельности и составьте личный план профессионального развития, отвечая на поставленные вопросы:

1) Опишите те качества, навыки и знания, которые необходимы вам как будущему специалисту и оцените степень развития этих навыков у Вас по пяти-балльной шкале

Знания, умения, навыки	Оценка

2) Что необходимо предпринять для более полного овладения недостающими знаниями, умениями и навыками. Каким образом это сделать и в какие сроки?

3) Определите, какие факторы влияют на возможность осуществления Ваших планов и оцените их по пятибалльной шкале

Факторы	Оценка

Результаты подготовки к тестированию по темам дисциплины «Менеджмент персонала» оцениваются в ходе тестирования преподавателем на занятии по следующим типовым вопросам:

1.К какой теории относится следующий постулат: «Трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности»?

- 1) теория человеческих отношений
- 2) теория человеческих ресурсов
- 3) классическая теория

2.К внешним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:

- 1) оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржи труда и т.д.
- 2) затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга
- 3) капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

3.Какой концепции маркетинга персонала Не существует?

- 4) ценовая концепция
- 5) ресурсная концепция
- 6) концепция человеческого капитала

4.Что относится к видам деловой активности:

- 7) оценка кандидата на вакантную должность и курс молодого специалиста
- 8) аттестация и подбор персонала
- 9) оценка кандидата на вакантную должность и аттестация

5.Сущность научно-технической цели заключатся в:

- 10) обеспечение научно-технического управления кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития
- 11) обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства

12) обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий

6.О каком принципе, характеризующем требования к формированию системы управления персоналом, идет речь: «соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогом»?

- 1) потенциальные имитации
- 2) перспективность
- 3) прогрессивность

7.О каком термине идет речь: «это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации»?

- 4) Стратегия управления персоналом
- 5) Категории управления персоналом
- 6) Маркетинг персонала

8.О какой концепции маркетинга персонала идет речь: «это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д.»?

- 1) Концепция внутриорганизационного маркетинга
- 2) Концепция эгомаркетинга
- 3) Концепция эмерджентности маркетинга

9.О каком термине идет речь: «массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию»?

- 7) Наем на работу
- 8) Набор кадров
- 9) Собеседование

10.Что решает задачу: «удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик»?

- 1) Найм персонала
- 2) Деловая оценка персонала
- 3) Отбор персонала

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 освоены на повышенном уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня – 100 %, количество правильных ответов на тестовые задания повышенного уровня превышает 90 %).

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 полностью освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 90 – 100 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 частично освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 60 – 90 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 не освоены (количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 60 %).

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание реферата

Примерные темы:

1. Эволюция развития управления персоналом.
2. Понятие персонала и его основные аспекты.
3. Признаки и характеристики персонала.
4. Раскройте, что представляет собой структура персонала и каковы её разновидности.
5. Охарактеризуйте основные аспекты понятия «персонал».
6. Концепции роли кадров в производстве.
7. Управленческая деятельность: цель, задачи, объекты и субъекты.
8. Философия управления персоналом.
9. Основные особенности российской модели управления персоналом.
10. Сходства и отличия американского, японского и российского менеджмента
11. Понятие мотивации и демотивации.
12. Функции и принципы мотивации.
13. Характеристика процесса мотивации.
14. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию.
15. Особенности мотивации через постановку целей.
16. Особенности экономических методов управления персоналом.
17. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом.
18. Определение степени мотивации личности к успеху.
19. Современные виды вознаграждения персонала в России, США, Японии.
20. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи.
21. Методы планирования в работе с персоналом.
22. Особенности планирования потребности в персонале.
23. Сущность маркетинга персонала.
24. Содержание информационной функции маркетинга персонала.
25. Особенности коммуникационной функции маркетинга персонала.

Комплект задач для самостоятельного решения

Задача 1. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год известны следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года –60 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года –0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста –2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в этом году –1,2 млн. чел.

Задача 2. Определите численность трудовых ресурсов, если населения трудоспособного возраста составляет 60 млн. чел., в т.ч. неработающие инвалиды I и II групп –1,2 млн. чел., работающие подростки –0,1 млн. чел., работающие пенсионеры –4,5 млн. чел.

Задача 3. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии, что доля трудовых ресурсов в населении города останется неизменной. При этом в городе численность населения составляет –100 тыс. чел., коэффициент прироста населения в базисном периоде 100 промилле, доля трудовых ресурсов –50%.

Задача 4. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 550 тыс. чел., среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 15 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет –10 тыс. чел., работающих лиц старше трудоспособного возраста –60 тыс. чел.

Задача 5. Определите начальный уровень безработицы и численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя. При этом численность занятых в составе экономически активного населения –85 млн. чел.; численность безработных –15 млн. чел. Месяц спустя из 85 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Задача 6. 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 7. Определите на конец месяца численность занятых, количество безработных и фактический уровень безработицы, если численность занятых –90 млн. чел., численность безработных –10 млн. чел. Месяц спустя из 90 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа безработных прекратили поиски работы.

Задача 8. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет –40 тыс. чел. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. чел.; прибыло из других областей 90 тыс. чел.; 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. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача 9. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1,5млн.чел.; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.чел.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. чел.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. чел.; прибыло из других районов 350 тыс.чел.; убыло в другие районы 100 тыс.чел.

Задача 10. Какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%), если фактический валовой национальный продукт (ВНП) составляет 750 млрд. руб., естественный уровень безработицы —5%, фактический уровень безработицы —9%

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Елкин,, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие для спо / С. Е. Елкин. - Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Профобразование, 2021. - 242 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0951-4, экземпляров неограничено
2. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом,2020. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограничено
3. Фейзуллаев, Ф. С Управление персоналом Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДаГГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 93 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

- 1.Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Управление персоналом организации,2024-12-06. - Электрон. дан. (1 файл). - Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. - 135 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
2. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры Электронный ресурс : Учебное пособие / В. А. Конталев. - Управление персоналом: Основы теории организационной культуры,2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2008. - 254 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
- 3.Управление человеческими ресурсами Электронный ресурс / Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Васяйчева В. А., Новоселова О. В. : учебное пособие. - Самара : СамГУ, 2019. - 138 с.