

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

## **Методические указания**

к практическим занятиям по дисциплине

«Экономика и организация труда»

для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

**Ставрополь, 2026 г.**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                                                                                    | 3  |
| Практическое занятие 1. Трудовые ресурсы общества их формирование и использование                                                                           | 3  |
| Практическое занятие 2. Роль и значение нормирования труда на предприятии                                                                                   | 6  |
| Практическое занятие 3. Бюджет затрат на управление персонала                                                                                               | 18 |
| Практическое занятие 4. Анализ деятельности по управлению персоналом, показателей эффективности работы.                                                     | 21 |
| Практическое занятие 5. Анализ факторов внешней среды и корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации. | 24 |
| Список литературы                                                                                                                                           | 34 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

В системе научных знаний все большее значение приобретает необходимость исследования процессов государственного управления демографическими процессами в обществе. Это основа, формирующая у

специалистов государственного и муниципального управления теоретические знания и практические навыки, которые позволяют анализировать и планировать демографические процессы на местах, разрабатывать и принимать эффективные управленческие решения для оптимизации социально-экономического развития общества.

Практические занятия проводятся как индивидуально, так и с подгруппой слушателей; основная цель – реализация следующих основных функций:

- овладение системой средств и методов экспериментально-практического исследования;
- развитие творческих исследовательских навыков студентов;
- расширение возможностей использования теоретических знаний для решения практических задач.

Основное назначение практических занятий – закрепление полученных слушателями на лекционных занятиях теоретических знаний.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1**

### **Трудовые ресурсы общества их формирование и использование**

Между понятиями «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал» имеется взаимосвязь и взаимозависимость. Рабочая сила представляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует в процессе трудовой деятельности для производства материальных благ и услуг.

Трудовые ресурсы предприятия характеризуют его потенциальную рабочую силу, и выражаются в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются.

В процессе трудовой деятельности по производству материальных благ и услуг расходуются физические и умственные способности работников и трудовые ресурсы превращаются в рабочую силу. С момента прекращения трудовой деятельности рабочая сила вновь становится трудовыми ресурсами.

Трудовой потенциал – это конкретные работники, эффективность использования которых в трудовом процессе известна. Отличие понятий «трудовой потенциал» от понятий «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» состоит в том, что трудовой потенциал – это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками. Трудовой потенциал организации (работника) не является величиной постоянной (даже при постоянной численности работников предприятия), он непрерывно изменяется.

Под кадрами предприятия понимается совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии (фирме) заработную плату.

Следует различать понятия «кадры предприятия» и «персонал». Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия. Понятие «персонал» более емкое, оно включает весь личный состав работающих на предприятии, а именно: работников списочного состава; лиц, принятых на работу по совместительству с других предприятий; лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров (рисунок 4.1).



Рисунок 1 – Персонал предприятия

Кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков и т. д.

Квалификация характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. Тарифные разряды и категории – это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

Подробное описание должностей каждой категории и требований к ним содержится в Тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, который охватывает только лиц, работающих по найму. Общероссийский классификатор занятий содержит информацию о всех занятых на рынке труда.

Списочный состав персонала предприятия – входящие в список работающих на предприятии работники различных профессий, принятые на постоянную и временную работу. Списочная численность рассчитывается на определенную дату по списку с учетом принятых и уволенных на эту дату работников.

Явочная численность – количество работников, явившихся на работу на определенную дату.

Среднесписочная численность работников за период – определяется суммированием численности работников списочного состава за каждый день периода и делением этой суммы на количество календарных дней в периоде, при этом численность работников списочного состава за выходные и праздничные (нерабочие) дни принимается равной списочной численности за предшествующий рабочий день.

Система, в которой взаимодействуют работодатели и владельцы рабочей силы, называется рынком труда. Классическая модель рынка труда характеризует взаимодействие спроса (со стороны предприятий) и предложения (со стороны временно не занятых людей). В рыночных отношениях на использование трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала предприятия, как и на производство продукции, оказывает влияние закон спроса и предложения.

Спрос на рабочую силу, определяется предельным доходом предпринимателя, который получен от продажи товара, произведенного в связи с привлечением дополнительной рабочей силы, на единицу товара. Исходя из теории предельного дохода, для каждого предприятия значительно выгоднее обеспечивать прирост продукции за счет повышения производительности труда, требующего относительно все меньшее число работников для увеличения выпуска продукции. В связи с этим в условиях рынка остро встает проблема социальной защищенности трудящихся и безработных как со стороны государства, так и со стороны работодателей.

Государственное регулирование рынка труда является важной социально значимой задачей государства. Выделяют следующие основные направления государственного регулирования рынка труда: стимулирование роста занятости и увеличения числа рабочих мест; подготовка и переподготовка рабочей силы; содействие найму рабочей силы; социальное страхование безработицы. Государственное регулирование проблем занятости и безработицы в Российской Федерации осуществляет Министерство труда и развития России, а также его органы на местах – центры и службы занятости (биржи труда). Это же ведомство разрабатывает и реализует общую государственную политику в области труда, развития трудовых отношений на основе партнерства, предотвращения и разрешения трудовых конфликтов, охраны труда, подготовки и переподготовки кадров.

Важным направлением анализа использования рабочей силы любого предприятия является расчет показателей движения персонала:

коэффициент оборота по приему ( $K_{об_{пр}}$ ):

$$K_{об_{пр}} = \frac{\overline{Ч_{прин}}}{\overline{Ч}}, \quad (4.1)$$

где  $\overline{Ч_{прин}}$  – количество принятых на работу в течение анализируемого периода;

коэффициент оборота по выбытию ( $K_{об\,выб}$ ):

$$K_{об\,выб} = \frac{Ч_{выб}}{\overline{Ч}}, \quad (4.2)$$

где  $Ч_{выб}$  – количество выбывших работников предприятия по всем основаниям в течение анализируемого периода;

коэффициент восполнения работников ( $K_{восп}$ ):

$$K_{восп} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{выб}}; \quad (4.3)$$

коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ ):

$$K_{пост} = \frac{Ч_{списочн}}{\overline{Ч}}, \quad (4.4)$$

где  $Ч_{списочн}$  – количество работников списочного состава в течение анализируемого периода;

коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ ):

$$K_{тек} = \frac{Ч_{выб\,изл}}{\overline{Ч}}, \quad (4.5)$$

где  $Ч_{выб\,изл}$  – количество выбывших в течение анализируемого периода работников по излишнему обороту (увольнение по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины).

Другим направлением анализа использования трудовых ресурсов является оценка использования фонда рабочего времени ( $K_{вр}$ ):

$$K_{\text{вр}} = \frac{\text{Фактически отработанное время}}{\text{Соответствующий фонд рабочего времени}} \quad (4.6)$$

Плановый (эффективный) фонд рабочего времени меньше максимально возможного фонда на величину планируемых невыходов рабочих на работу по уважительным причинам (невыходы на работу по болезни и родам, время на выполнение государственных и общественных обязанностей, продолжительность учебных отпусков и др.).

Фактический фонд рабочего времени характеризует фактические затраты рабочего времени за определенный период. Различия между плановым и фактическим фондами рабочего времени представлены на рисунке 4.2.

| Годовой плановый фонд рабочего времени                                                                            | Планируемые потери рабочего времени                                                                                                                  | Фактический фонд рабочего                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определяется продолжительность рабочего дня (недели) и числом рабочих дней в году. Не включает планируемые потери | Ежегодные отпуска, дополнительные отпуска (учеба, роды), болезни (с учетом профилактических мероприятий), выполнение государственных                 | Не включает планируемые и неплановые потери рабочего времени. В него включаются фактически отработанные сверхурочно часы |
|                                                                                                                   | Внеплановые потери рабочего времени                                                                                                                  |                                                                                                                          |
|                                                                                                                   | Неявки с разрешения администрации, отвлечения на работы, не связанные с основной деятельностью, прогулы (неявки на работу), опоздания, простои и др. |                                                                                                                          |

Рисунок 4.2 – Плановый и фактический фонды рабочего времени

При расчете списочной численности работников используют, как правило, плановый (эффективный) фонд рабочего времени.

Результативность использования рабочей силы предприятия характеризует также соответствие фактической численности и качества его

кадров потребностям, определяемы рыночным спросом на выпускаемую продукцию.

Основные методы определения количественной потребности в персонале приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Методы расчета численности работников предприятия

| Метод расчета численности                  | Формула расчета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По трудоемкости производственной программы | $\chi = \frac{Tp_{пл} / T_{нраб}}{K_{вн}},$ <p>где <math>Tp_{пл}</math> – плановая трудоемкость производственной программы, нормо-часов;<br/> <math>T_{нраб}</math> – нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год, часов;<br/> <math>K_{вн}</math> – коэффициент выполнения норм времени (выработки) рабочими</p> |
| По нормам выработки                        | $\chi = \frac{V_{пл} / H_{выр_{пл}}}{K_{вн}},$ <p>где <math>V_{пл}</math> – плановый объем продукции за определенный период времени; <math>H_{выр_{пл}}</math> – плановая норма выработки в тех же измерениях за тот же период времени</p>                                                                                      |
| По нормам обслуживания                     | $\chi = \frac{K_{об}}{H_{о}} \times S \times K_{сп},$ <p>где <math>K_{об}</math> – количество единиц установленного оборудования; <math>H_{о}</math> – норма обслуживания оборудования; <math>S</math> – количество рабочих смен; <math>K_{сп}</math> – коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную</p>        |
| По рабочим местам                          | $\chi = M \times S \times K_{сп},$ <p>где <math>M</math> – число рабочих мест</p>                                                                                                                                                                                                                                               |

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность предприятия в персонале определенных категорий работников непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов.

Основным индикатором, характеризующим результативность, эффективность затрат труда, является производительность труда, которая

рассчитывается через показатели выработки и трудоемкости продукции (рисунок 4.3).

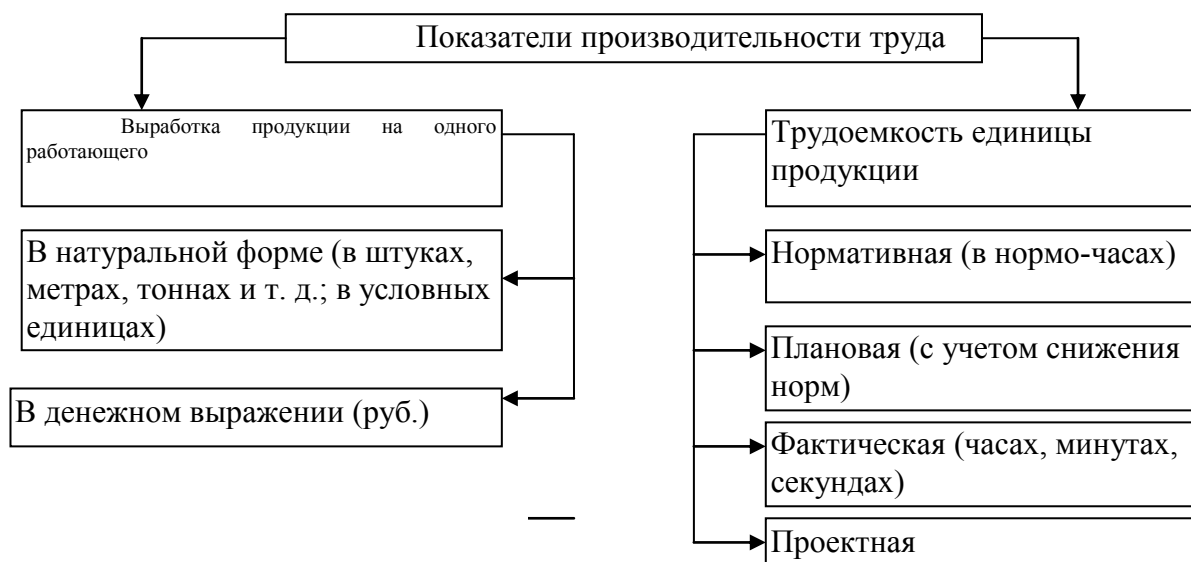


Рисунок 3 – Показатели производительности труда

Выработка ( $B_{вр}$ ) – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, квартал, год):

$$B_{вр} = \frac{B}{T_{раб}} \text{ или } B_{вр} = \frac{B}{\overline{Ч}} \quad (4.7)$$

где  $T_{раб}$  – затраты рабочего времени на производство продукции.

В зависимости от единиц измерения различают среднечасовую, среднедневную, среднемесячную, среднеквартальную и среднегодовую выработку продукции. Различают три метода определения выработки:

- натуральный (условно-натуральный) – наиболее достоверный, точный и в наибольшей степени соответствует сущности производительности труда, однако, имеет ограниченное применение (применяется в газовой, угольной,

нефтяной, электроэнергетической, лесной промышленности, условно-натуральный метод применяется в текстильной, цементной промышленности, металлургии и т. д.);

– стоимостной – универсальный, однако не учитывает изменение затрат живого труда и структурных сдвигов в производственной программе, материалоемкости выпускаемой продукции, изменение цен и т. д.;

– трудовой – предполагает использование показателя трудоемкости в качестве измерителя продукции.

Основными плановыми и учетными показателями производительности труда на социальных предприятиях являются объем продукции в натуральном или стоимостном выражении в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала (на отработанный человеко-день или человеко-час) и трудоемкость единицы продукции или работ. Трудоемкость ( $T_p$ ) представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции. Показатель трудоемкости имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами и определяется по формуле:

$$T_p = \frac{T_{\text{раб}}}{B} \quad (4.8)$$

Показатель выработки является прямым показателем производительности труда, так как чем больше величина этого показателя (при прочих равных условиях), тем выше производительность труда. Показатель трудоемкости является обратным, поскольку, чем меньше величина этого показателя, тем выше производительность труда. Между изменением нормы времени (трудоемкости) и выработки существует зависимость. Если норма времени снижается на ( $X$ ) процентов, то норма выработки увеличивается на ( $Y$ )

процентов, и наоборот. Указанная зависимость выражается следующими формулами:

$$X = \frac{100 \times Y}{100 + Y}, \quad (4.9)$$

$$Y = \frac{100 \times X}{100 - X}. \quad (4.10)$$

В зависимости от состава затрат труда, включаемых в трудоемкость продукции, и их роли в процессе производства выделяют технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость, трудоемкость управления производством и полную трудоемкость.

## ЗАДАНИЯ

1. Определить среднесписочную численность работников за I квартал и за год, если предприятие имело среднесписочную численность в январе – 620 чел., в феврале – 640 чел., в марте – 690 чел. Далее предприятие расформировали.

Решение. Среднесписочная численность работников за квартал составит:

$$\bar{q} = \frac{620 + 640 + 690}{3} = 650 \text{ чел.}$$

Среднесписочная численность за год может быть рассчитана как отношение суммы среднесписочных численностей за кварталы к количеству

$$\bar{q} = \frac{650}{4} = 163 \text{ чел.}$$

кварталов:

### Задача 1.

Определить динамику качественной структуры трудового потенциала предприятия по данным таблицы 1.

Таблица 1 – Исходные данные

| Показатели                                                   | Базисный<br>год | Анализируемый<br>год | Изменение<br>к<br>базисному<br>году,<br>проц. |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 1. Среднесписочная численность персонала, всего, чел:        | 1489            | 1444                 |                                               |
| в том числе                                                  |                 |                      |                                               |
| в основной деятельности                                      | 1409            | 1367                 |                                               |
| из них рабочие                                               | 1255            | 1218                 |                                               |
| служащие                                                     | 154             | 149                  |                                               |
| 2. Состав работников основной деятельности по полу, чел:     |                 |                      |                                               |
| мужчины,                                                     | 1208            | 1201                 |                                               |
| в том числе рабочие                                          | 1174            | 1167                 |                                               |
| женщины,                                                     | 201             | 166                  |                                               |
| в том числе рабочие                                          | 81              | 51                   |                                               |
| 3. Состав основных производственных рабочих по стажу, чел.:  |                 |                      |                                               |
| до 1 года                                                    |                 |                      |                                               |
| от 1 до 2 лет                                                | 15              | -                    |                                               |
| от 2 до 5 лет                                                | 136             | 151                  |                                               |
| свыше 5 лет                                                  | 78              | 62                   |                                               |
| 4. Возрастной состав основных производственных рабочих, чел: | 1026            | 1005                 |                                               |
| до 18 лет                                                    |                 |                      |                                               |
| от 18 до 25 лет                                              | 1               | -                    |                                               |
| от 26 до 36 лет                                              | 17              | 11                   |                                               |
| 37 лет и старше                                              | 218             | 187                  |                                               |
| 5. Состав работников по образовательному уровню, чел:        | 1019            | 1020                 |                                               |
| рабочие, имеющие                                             |                 |                      |                                               |
| неполное среднее образование                                 | 245             | 216                  |                                               |
| общее среднее образование                                    | 927             | 918                  |                                               |
| среднее техническое образование                              | 78              | 80                   |                                               |
| высшее образование                                           | 5               | 4                    |                                               |
| служащие, имеющие                                            |                 |                      |                                               |
| высшее образование                                           | 130             | 135                  |                                               |
| незаконченное высшее                                         | 10              | 5                    |                                               |
| среднее техническое образование                              | 10              | 9                    |                                               |
| практики                                                     | 4               | -                    |                                               |
| 6. Квалификационный состав рабочих, чел:                     |                 |                      |                                               |
| 1-2 разрядов                                                 |                 |                      |                                               |
| 3-4 разрядов                                                 | 56              | 31                   |                                               |
| 5,6 и более высоких разрядов                                 | 987             | 980                  |                                               |
|                                                              | 212             | 201                  |                                               |

### **Задача 3.**

Рассчитать годовую и среднемесячную норму рабочего времени текущего года.

### **Задача 4.**

В апреле текущего года работниками предприятия отработано 2984 человеко-дня; неявки на работу 1516 человеко-дней, в том числе в связи с очередными отпусками - 240, выходными днями - 1200. Среднесписочная численность составляла 150 человек. Рассчитать календарный, табельный и максимально возможный фонд рабочего времени в апреле и календарный фонд времени в мае при условии, что среднесписочная численность рабочих останется без изменения.

### **Задача 5.**

Рассчитайте трудовой потенциал организации как совокупный потенциальный фонд рабочего времени (в человеко-часах)\*, исходя из следующих данных:

- среднегодовая численность работников – 500 человек;
- количество календарных дней в году – 365 дней;
- продолжительность смены – 8 часов;
- сумма нерезервообразующих целодневные неявок – 70 000 человеко-дней;
- сумма нерезервообразующих внутрисменных потерь рабочего времени – 45 000 человеко-часов.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2**

### **Роль и значение нормирования труда на предприятии**

Теоретическая часть

*Теоретическая часть*

В условиях, когда предприятия заинтересованы в увеличении количества поставляемых на рынок товаров, расширении их ассортимента и привлекательности для потребителей как по качеству, так и по цене, проблема повышения эффективности труда выдвигается на первый план. Только увеличивая результаты труда по отношению к затратам, можно решить эту проблему. Этим изначально и определяется содержание нормирования труда как процесса установления нормативно обоснованных затрат времени на выполнение единицы продукции.

Нормирование труда - вид экономической деятельности, посредством которого устанавливаются затраты труда, определяются его результаты, осуществляется кооперация труда работников различной категории, их расстановка по рабочим местам.

Нормирование труда призвано выполнять следующие функции:

- способствовать определению необходимой численности работников предприятия;
- служить основой не только текущего, но и перспективного планирования;
- выступать средством учета индивидуального и коллективного труда;
- служить основой рациональной организации производства и труда;
- обеспечивать нормальную интенсивность труда;
- способствовать обеспечению перспектив профессионально-квалификационного роста работников.

На предприятиях разрабатывают нормы затрат труда четырех видов: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания и нормы численности работающих (рабочих).

**Нормой времени**  $H_{вр}$  называют затраты рабочего времени (измеряют в чел.-мин, чел.-часах, чел.-днях) на обработку единицы продукции (выполнение единицы работы). Норму времени устанавливают на одну операцию или совокупность операций.

**Оперативное время**  $T_{оп}$  устанавливается обычно в конкретных единицах времени, требуемого для производства единицы продукции. Все остальные элементы рабочего времени и неизбежные перерывы устанавливаются в целом за смену и определяются в процентах от продолжительности рабочего дня.

Норму времени на выполнение конкретной операции определяют по формуле:

$$H_{вр} = \chi_{раб} \cdot T_{оп} / K_{вр}, \quad (2.15)$$

где  $\chi_{раб}$  — число рабочих, выполняющих данную операцию.

При бригадной форме организации труда, когда выполняют несколько операций, норму времени определяют по операции с максимальным оперативным временем  $T_{оп. макс}$ :

$$H_{вр.бр} = \chi_{раб.бр} \cdot T_{оп.макс} / K_{вр}, \quad (2.16)$$

где  $\chi_{раб.бр}$  — численность рабочих в бригаде независимо от распределения их по операциям.

**Нормой выработки**  $H_{выр}$  называют количество обрабатываемой продукции (выполняемой работы) в единицу времени (чаще в час, смену) одним рабочим или группой рабочих (бригадой). В первом случае норма выработки будет индивидуальной, во втором — бригадной.

$H_{выр.1}$  будет обратно пропорциональна норме времени, а на группу рабочих (бригаду)  $H_{выр.бр}$  — пропорциональна численности рабочих:

$$H_{выр.1} = T_{см} / H_{вр}; \quad H_{выр.бр} = H_{выр.1} \cdot \chi_{раб}. \quad (2.17)$$

**Нормой обслуживания**  $H_{обсл}$  называют число единиц оборудования или рабочих мест, которые должны обслуживаться одним или группой рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях.

**Нормой численности**  $H_{\text{ч}}$  называют число работающих соответствующих групп, категорий, квалификационного состава, необходимое для выполнения установленного объема работ, обслуживания, функций управления. Норматив численности определяется по формулам:

$$H_{\text{ч}} = \frac{T_{\text{см}}}{H_{\text{обсл}}}, \quad H_{\text{ч}} = \frac{T_{\text{см}}}{H_{\text{вр}}}, \quad \text{чел.}; \quad (2.18)$$

где  $T_{\text{см}}$  — продолжительность смены, ч.

Норматив численности  $H_{\text{ч}}$  обратно пропорционален норме обслуживания и рассчитывается по формуле:

$$H_{\text{ч}} = 1 / H_{\text{обсл}}, \quad \text{чел.}, \quad (2.19)$$

где  $H_{\text{ч}}$  — норматив численности рабочих на единицу оборудования, чел.

**Нормой явочной численности** называется количество работников, необходимых для обслуживания определенного конкретного числа оборудования или выполнения определенных функций. Норма явочной численности определяется по одной из формул:

$$H_{\text{ч.я}} = M \cdot K_{\text{см}} / H_{\text{обсл}}; \quad (2.20)$$

$$H_{\text{ч.я}} = M \cdot K_{\text{см}}; \quad (2.21)$$

$$H_{\text{ч.я}} = M \cdot H_{\text{обсл}} \cdot K_{\text{см}}, \quad (2.22)$$

где  $M$  — число единиц обслуживания оборудования; ед.

$K_{\text{см}}$  — коэффициент сменности.

$$K_{\text{см}} = \frac{\Phi \text{РВ}_{\text{н}}}{\Phi \text{РВ}_{\text{ф}}}, \quad (2.23)$$

где  $\Phi \text{РВ}_{\text{н}}$  — фонд рабочего времени номинальный (нормативный), дней;

$\Phi \text{РВ}_{\text{ф}}$  — фонд рабочего времени реальный (фактический), дней.

При планировании кадрового состава предприятия применяется показатель явочной численности и списочной численности (см. подраздел 3.2).

Перевод явочной численности  $\text{Ч}_\text{я}$  в численность списочную  $\text{Ч}_\text{с}$  осуществляется по формуле:

$$\text{Ч}_\text{с} = \text{Ч}_\text{я} \cdot K_\text{см}. \quad (2.24)$$

**Нормой управляемости (нормой численности административно-управленческого персонала)** называют нагрузку по управлению на одного работника АУП, выраженную числом основных рабочих, в основе определения которого лежит трудоемкость по управлению. Расчет такой нормы производится по формуле:

$$N_\text{упр} = \text{Ч}_\text{раб} \cdot \text{ФРВ} / \text{а Тр}, \quad (2.25)$$

где  $\text{Ч}_\text{раб}$  — численность работников, чел.;

ФРВ — реальный фонд рабочего времени, час.;

$\text{а Тр}$  — суммарная трудоемкость управленческих функций, чел.-час.

**Рабочее время** — это установленная законодательством продолжительность рабочего дня (рабочей недели), в течение которого рабочий выполняет порученную ему работу.

Календарный фонд рабочего времени работника ФРВ по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников осуществляется на практике путем составления баланса рабочего времени.

Расчет численности рабочих начинается с разработки проектного баланса рабочего времени на одного рабочего. При этом учитывается режим работы предприятия (или его подразделения), непрерывность производства, сменность, продолжительность рабочей недели, календарное число дней в году, количество выходных и праздничных дней, плановые невыходы на работу, предусмотренные законодательством о труде. Действительный (эффективный) фонд рабочего времени определяется в днях и часах.

Фонд рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$\text{ФРВ}_\text{час} = (\text{Д}_\text{к} - \text{Д}_\text{вых} - \text{Д}_\text{празд} - \text{Д}_\text{отп} - \text{Д}_\text{ув}) \cdot T_\text{см}, \text{ час.}, \quad (2.26)$$

где  $D_k$  — дни календарного года, дни (365–366);

$D_{\text{вых}}$  — выходные дни, в зависимости от режима работы предприятия (при 5-дневной рабочей неделе — 104 дня; при 6-дневной — 52 дня, при непрерывном производственном процессе — согласно графику выходов), дни;

$D_{\text{празд}}$  — праздничные дни, на основании Законодательства РФ, дни;

$D_{\text{отп}}$  — дни отпуска, на основании ТК РФ и с учетом дней дополнительного отпуска, дни;

$D_{\text{ув}}$  — дни невыхода на работу по уважительной причине (на основании плановых показателей предприятия (но не более 8 дней), дни;

$T_{\text{см}}$  — продолжительность смены, час.

В нормах времени и нормах выработки учитываются все виды затрат рабочего времени (время работы и время перерывов).

## Задания

## Задания

Задача 1. Определить норму времени на изготовление детали, если известно, что основное время — 16 мин., вспомогательное время — 12 мин., время обслуживания рабочего места — 0,8 мин., время на отдых — 1,5 мин.

Задача 2. Основное время составляет 5 мин., вспомогательное время — 2 мин., время обслуживания рабочего места и время отдыха соответственно 1,5 и 4 % от оперативного времени. Определить технически обоснованную норму времени.

Задача 3. Определить технически обоснованную норму штучного времени на перевозку тонны груза, если оперативное время на один оборот автомобиля 28 мин.,  $K_{\text{обс}}$  — 3,2 %,  $K_{\text{отд}}$  — 4,5 %.

Задача 4. Определить технически обоснованную норму штучного времени, если основное время – 8 мин., вспомогательное время – 4 мин., Кобс и отд – 7 %.

Задача 5. Норма времени на обработку одной детали – 15,4 мин., определить сменную норму выработки.

Задача 6. Определить часовую норму выработки, если норма времени – 5 мин.

Задача 7. Определить часовую норму выработки при условии, что оперативное время – 6 мин., время обслуживания – 1 мин., время отдыха – 0,6 мин.

Задача 8. Определить процент снижения нормы времени, если норма выработки увеличена на 25 %.

Задача 9. Определить процент повышения нормы выработки при снижении нормы времени на 12 %.

Задача 10. Старая норма выработки составляет 200 ед. изделий за смену. Норма времени снижена на 9 %. Определить новую норму выработки.

Задача 11. Норма выработки рабочего увеличена на 26 %. Какова будет новая норма времени, если старая составляет 11,5 мин.

Задача 12. Норма времени водителя на перевозку тонны груза сократилась на 13 %. Старая сменная норма выработки составляла 250 тонн. Определить абсолютное повышение нормы выработки водителя.

Задача 13. Определить новую норму выработки рабочего при условии снижения нормы времени на 17 %, если время смены – 8 час., технически обоснованная норма штучного времени – 7 мин., сменная норма выработки – 60 ед.

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3**

#### **Бюджет затрат на управление персонала**

##### ***Теоретическая часть***

Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременной называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени.

Повременная форма имеет основные две системы:

- простая повременная,
- повременно-премиальная.

При сдельной оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции.

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько систем, которые отличаются друг от друга способом подсчета заработка:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

Все вышеназванные системы являются традиционными. Кроме традиционных систем в последнее время получили большое распространение

нетрадиционные системы на бестарифной основе.

### ***Задания***

**Задача 1.** Рабочий на предприятии сделал за день 42 изделия. Расценка за изделие 25 руб. Вычислите заработок рабочего за день.

**Задача 2.** Рабочий-сдельщик заготовил 5000 кг вторичного сырья (расценка за 1 т – 3000 руб.). Кроме того, им было реализовано товара на сумму 12500 руб. (премия от суммы продаж составляет 20 %) Определите полный заработок рабочего.

**Задача 3.** Механик отработал в марте 165 часов. Часовая ставка составляет 150 руб. 20 коп. Рассчитайте заработок механика.

**Задача 4.** Рабочий-повременщик отработал 170 ч и в течение месяца сэкономил материалов на 2600 руб. На предприятии действует положение о премировании за экономию материала в размере 40% от суммы экономии. Тарифная часовая ставка 130 руб. 60 коп. Вычислите зарплату рабочего.

**Задача 5.** Часовая ставка инженера — 150 руб. 40 коп., по условиям договора 20% премии ежемесячно. Он отработал в течение месяца 140 ч. Рассчитайте заработок инженера.

**Задача 6.** Рабочий-повременщик с установленной ему часовой тарифной ставкой в размере 25 руб. отработал за месяц 176 часов, обеспечив выполнение нормированных заданий. В соответствии с Положением о премировании ему начислена премия в размере 30 % тарифного заработка. Определить начисленную заработную плату рабочего.

**Задача 7.** Норма выработки для рабочего-сдельщика – 48 изделий в смену, дневная тарифная ставка по которой оплачивается работа – 954 руб. За месяц рабочий изготовил 1080 кронштейнов. Определить месячную заработную плату рабочего.

**Задача 8.** По сдельным расценкам рабочему за месяц начислен заработок в размере 12125 руб. Премияльным положением предусмотрено, что если 95 % продукции сдается с первого предъявления, то выплачивается премия в размере 40 % сдельного заработка. За каждый процент сверх 95 % выплачивается 3 % сдельного заработка. По итогам месяца 99 % продукции было сдано с первого предъявления. Определить заработок рабочего за месяц.

**Задача 9.** Сдельная расценка на единицу продукции составляет 83 руб. За месяц бригада рабочих произвела 3100 единиц изделий. Определить сдельный заработок бригады.

**Задача 10.** Рабочий, дневная тарифная ставка которого равна 900 руб., обслуживает две технологические линии, на каждой из которых производятся различные виды продукции. Дневная норма выработки на первой линии составляет 20 единиц, на второй линии – 60 единиц. За месяц на первой линии было произведено 440 ед. продукции, на второй – 1600 ед. определить месячный заработок рабочего.

**Задача 11.** Станок обслуживает 5 рабочих: рабочий 6 разряда с дневной тарифной ставкой 160 руб., 2 рабочих 5 разряда с дневной тарифной ставкой 144 руб., 2 рабочих 4 разряда с дневной тарифной ставкой 126 руб., норма выработки станка составляет 70 единиц продукции в смену. Определить среднюю комплексную расценку бригады на единицу продукции.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4**

### **Анализ деятельности по управлению персоналом, показателей эффективности работы.**

#### ***Теоретическая часть***

Производительность (продуктивность) труда – показатель экономической эффективности трудовой деятельности характеризует количество произведенной продукции или услуг в расчете на единицу затрат труда. От уровня и динамики производительности труда зависит благосостояние всех членов общества.

Существует 2 группы показателей ПТ:

- 1) Выработка – определяется следующими показателями:
  - а) количество продукции, произведенной в единицу времени (час, день, месяц, год и т.д.);
  - б) количество продукции, приходящееся в среднем на одного работника;
- 2) Трудоемкость - количество труда, необходимое для выработки единицы продукции. Трудоемкость является характеристикой затратности труда (расходования рабочей силы). Определяется следующими показателями:
  - а) количество времени, затраченного на ед. продукции;
  - б) требуемое количество работников для изготовления ед. продукции.

Величины производительности труда и трудоемкости обратно пропорциональны.

Различают производительность труда в масштабе общества, региона, отрасли, производительность труда на предприятии и производительность индивидуального труда отдельного работника. Непосредственный труд людей называют живым трудом.

Каждое предприятие отличается определенным уровнем производительности труда, который может повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов. Однако, непременным условием развития

каждого производства служит рост производительность труда.

На уровень производительности труда оказывает влияние величина экстенсивного использования труда, интенсивность труда, а также технико-технологическое состояние производства.

### ***Задания***

#### **Задание 1.**

Исходя из понимания производительности труда как эффективности его использования, ответьте на следующие вопросы:

1. Если увеличивается производство продукции, не находящей сбыта (устаревшей, не нужной потребителю, низкого качества), то может ли это даже при неизменных или сокращающихся трудовых затратах, снижающихся издержках на единицу продукции рассматриваться как рост производительности труда?

2. Если при росте продуктивности трудовой деятельности (производительности труда в первом понимании) совокупные издержки производства продукции не обеспечивают ее ценовую конкурентоспособность и в силу этого она не может быть полностью и в необходимые сроки реализована, то можно ли утверждать, что имеет место рост производительности труда?

3. Если трудовые затраты на единицу продукции возрастают (а значит, производительность труда в первом понимании снижается) в силу резкого повышения ее качества, потребительских свойств, новизны и по этим причинам объем реализации, доход, прибыль растут быстрее, нежели совокупные затраты на ресурс труда, то растет ли производительность труда?

#### **Задача 2.**

Металлургический комбинат за год произвел 50 тыс. т проката, а среднесписочная численность работников комбината за год составила 2 тыс. чел. Определите производительность труда одного работника.

### Задача 3.

Предприятие за год произвело изделий А на 2 млн. руб., изделий Б на 1,5 млн. руб. и изделий В на 1 млн руб. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 1000 чел. Определите среднегодовую выработку продукции на одного работника.

### Задача 4.

Предприятие за год произвело 5 тыс. единиц изделия А, изделий Б – 10 тыс. единиц. Полная трудоемкость изделия А в отчетном году составила 10 нормо-часов, изделия Б - 6 нормо-часов. Среднесписочная численность работников предприятия за год была равна 500 человек. Рассчитать производительность труда одного работника в нормо-часах.

### Задача 5.

Анализ резервов роста производительности труда проводят с точки зрения оценки работы предприятия. Показатели, оценивающие деятельность предприятия, представлены в соответствии с табл. 1.

Таблица 1 – Показатели деятельности предприятия

| Показатели                             | Базисный год | Отчетный год |         | Соотношения показателей, % |              |                      |
|----------------------------------------|--------------|--------------|---------|----------------------------|--------------|----------------------|
|                                        |              | план         | факт    | план к базовому году       | факт к плану | факт к базовому году |
| 1. Товарная продукция, тыс. руб.       | 30 000       | 33 000       | 33 660  | 110                        | 102          | 112,2                |
| 2. Численность работников, чел.        | 4 000        | 4 000        | 4 116   | 100                        | 102,9        | 102,9                |
| 3. Среднегодовая выработка на 1 раб-ка | 7 500        | 8 250        | 8 177,8 | 110                        | 99,1         | 109,0                |

Условие задачи: плановая численность 4000 человек обеспечивает плановый рост производительности труда на 10 %.

1) Какая численность работников потребуется предприятию для выполнения планового объема производства при базовой выработке?

Численность работников, которая потребуется предприятию для выполнения планового объема производства при базовой выработке рассчитывается умножением стоимости товарной продукции, предусмотренной планом за отчетный год на 1000 и ее делением на среднегодовую выработку на 1-го работника в базисном году:

2) Какая численность работников потребуется предприятию для выполнения фактического объема производства при базовой выработке?

Численность работников, которая потребуется предприятию для выполнения фактического объема производства при базовой выработке рассчитывается умножением стоимости товарной продукции, полученной по факту на 1000 и ее делением на среднегодовую выработку на 1-го работника в базисном году:

3) Какова будет экономия численности работников (или их условное высвобождение), если достигнутый рост производительности труда в фактическом году по отношению к базисному составил 109 %?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 Анализ факторов внешней среды и корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации.**

### **Теоретическая часть**

ФСА — метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

Этот метод основывается на принципах:

функционально-стоимостного подхода, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство;

системного подхода, означающего исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения. В рамках этого подхода рассматриваются внутренние связи между элементами объекта, которые находятся во взаимодействии, а также внешние связи объекта, являющиеся частью системы управления более высокого уровня;

народно-хозяйственного подхода к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации. Такой подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления (создания, функционирования, развития). Этот подход проявляется в постановке и решении проблем с общегосударственных позиций;

коллективного творчества для поиска и выработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления, который состоит в том, что при проведении ФСА используется различное сочетание интуитивных, дедуктивных и других способов мышления. При этом для решения задач привлекают широкий круг специалистов различного профиля и разных уровней управления;

соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации, который заключается в том, что определяются важность каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями, фактические затраты на их осуществление и качество их выполнения. Затем происходит

сопоставление значимости функций с затратами на их реализацию и уровнем качества их осуществления. Этот прием позволяет дать экономическую оценку существующей и предлагаемой системе управления.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература**

1. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 407 с. – ISBN : 5-238-00042-1. – Гриф: Доп. УМО вузов России в качестве учебника для студентов специальности «Менеджмент организации». – Доступно: <http://litcey.ru/ekonomika/6182/index.html>

2. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на.: Уч. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2018. - 352 с.–ISBN: 978- 5- 468- 00061. – Гриф: Доп. МОН РФ в качестве учебника для вузов. – Доступно: <http://pochit.ru/ekonomika/20722/index.html>

3. Казанник, А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России / А.И. Казанник. - М.: Проспект, 2019. - 528 с.– 695 с. – ISBN: 978-5-16-003671-7. – Гриф: доп. УМО вузов России.

### **Дополнительная литература**

1. Калинина, В.М. Охрана труда в организациях питания. Учебник / В.М. Калинина. - М.: Academia, 2017. - 320 с.

2. Краснова, Л.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности / Л.Н. Краснова, М.Ю. Гинзбург. - М.: КноРус, 2015. - 176 с.

3. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии

- (для бакалавров) / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2017. - 472 с.
4. Петров, М.Н. Организация труда и управление производством и переработкой яиц и птицы: Учебное пособие / М.Н. Петров, Г.В. Гудков. - СПб.: Лань, 2015. - 224 с.
5. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2015. - 355 с.

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

«Организационный дизайн и управление изменениями»

для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

**Ставрополь, 2026 г.**

## Содержание

|                                                                     |   |
|---------------------------------------------------------------------|---|
| Введение                                                            | 3 |
| 1 Общая характеристика самостоятельной работы                       | 4 |
| 2 План-график выполнения самостоятельной работы                     | 6 |
| 3 Методические рекомендации по изучению<br>теоретического материала | 7 |
| Список рекомендуемой литературы                                     | 9 |

## Общая характеристика самостоятельной работы студента

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами СР являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ.

## План-график выполнения самостоятельной работы

|  | Наименование разделов и тем дисциплины, их краткое содержание; вид самостоятельной работы | Форма контроля         | Объем часов |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|
|  | <b>2 семестр</b>                                                                          |                        |             |
|  | Подготовка к тестированию, конспект                                                       | Тестирование, конспект | 40          |
|  | Самостоятельное изучение литературы                                                       | Собеседование          | 93          |
|  | Подготовка к практическим занятиям                                                        | Собеседование          | 20          |
|  | Подготовка к экзамену                                                                     | Сдача экзамена         | 40          |
|  | <b>Итого за 2 семестр</b>                                                                 |                        | 193         |
|  | <b>Итого</b>                                                                              |                        | 193         |

## Методические рекомендации по изучению теоретического материала

### Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

### **Правила самостоятельной работы с литературой**

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) - это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие - просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель - извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста:**

1. информационно-поисковый (задача - найти, выделить искомую информацию);

2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений);

3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);

4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде - как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. - использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

### ***Основные виды систематизированной записи прочитанного:***

1. Аннотирование - предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2. Планирование - краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование- лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование - дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование - краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект - сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

### **Методические указания по составлению конспекта**

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2. Выделите главное, составьте план.

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

2. Конев, А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты Электронный ресурс: монография / А.Н. Конев. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 137 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4487-0154-2, экземпляров неограниченно

### Дополнительная литература:

1. Трунова, С. Н. Управление изменениями Электронный ресурс / Трунова С. Н. : учебное пособие. - Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2018. - 119 с. - ISBN 978-5-94664-364-1, экземпляров неограничено

2. Хуснутдинов, Р.А. Управление изменениями Электронный ресурс: учебно-методическое пособие / Д.А. Земскова; сост. Р.А. Хуснутдинов; Т.С. Мещерякова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. - 39 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации Электронный ресурс : Учебное пособие / М. И. Элияшева. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. - 88 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7638-3810-7, экземпляров неограничено