

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



Основы управления персоналом

Методические указания для подготовки к практическим занятиям
для студентов заочной формы обучения направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2017

УДК 327

Составитель Михайлова О.В.

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

Емельянова О.В.

Основы управления персоналом: Методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В.Михайлова. Курск, 2017. –43 с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление для бакалаврской программы «Основы управления персоналом», и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения, содержание практических занятий и самостоятельной работы студентов, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 -государственное и муниципальное управление

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 24.10.17 Формат 60x84 1/16
Усл.печ.л. 2,1 Уч.-изд.л. 1,9 Тираж 100 экз. Заказ 1789 Бесплатно
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Содержание

1 Цель и задачи преподавания и изучения дисциплины «Основы управления персоналом»	4
1.1 Цель преподавания дисциплины	4
1.2 Задачи изучения дисциплины	4
1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Объем дисциплины	5
3 Содержание дисциплины	6
4 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	38
5.1 Основная учебная литература	38
5.2 Дополнительная учебная литература	38
5.3 Другие учебно-методические материалы	38
5.4. Перечень ресурсов информационно-коммуникативной сети Internet	39
6 Методические указания для обучающихся по усвоению дисциплины	39
Приложение А Вопросы к зачету по дисциплин « Основы управления персоналом»	41

1. Цель и задачи преподавания и изучения дисциплины «Основы управления персоналом»

1.1 Цель дисциплины

Заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях

1.2 Задачи дисциплины

- формировать понятийный аппарат, составляющий основу управления персоналом;
- рассмотреть принципы управления персоналом;
- раскрыть сущность понятия персонал как объекта управления и особенности основных функций кадрового менеджмента;
- показать функциональное разделение труда и специфику организационных структур кадровой службы;
- рассмотреть основы анализа кадрового потенциала организации;
- раскрыть основные аспекты работы с кадровым резервом и планирования деловой карьеры;
- познакомить с методами подбора, профориентации, повышения квалификации персонала;
- сформировать представление о сущности мотивационных процессов в системе управления персоналом;
- показать сущность и необходимость профессиональной и организационной адаптации персонала;
- охарактеризовать роль конфликтов в процессе управления персоналом;
- познакомить с методами оценки эффективности управления персоналом.

1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Обучающие должны:

знать:

- теоретические основы управления персоналом;
- экономическое и юридическое содержание понятий: «персонал», «трудовые ресурсы», «рынок труда», «управление персоналом»;
- сущность и основные виды классификации работников по квалификации, специальностям, должностям;
- характеристику методов оценки персонала;
- организационные основы функционирования кадровой службы и особенности ее взаимоотношений с другими службами организации;

владеть:

- методами планирования персонала;
- методами подбора, отбора кадров;
- методами проведения собеседования с кандидатами на должность;
- навыками принятия решений по управлению персоналом.

уметь:

– применять базовые знания методов и принципов современного кадрового менеджмента, его теории и практики в различных видах профессиональной социальной деятельности;

У обучающихся формируются следующие компетенции:

способностью проектировать организационные структуры, учувствовать в разработке стратегий управление человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать, полномочия с учетом личной за осуществляемые мероприятия (ОПК -3);

владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективно взаимодействовать с другими производителями (ПК-17);

способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);

способностью эффективно учувствовать в групповой работе на основе знания в процессе групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-19);

умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-22);

2 Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (з.е.), 180ч.

Таблица 3 - Объем дисциплины

Объем дисциплины	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	180
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	10,12
В том числе	
лекции	4
лабораторные занятия	4
практические занятия	2
экзамен	0,12
зачет	Не предусмотрено
курсовой проект (работа)	Не предусмотрено
расчетно-графическая (контрольная) работа	Не предусмотрено
Аудиторная работа (всего)	
В том числе:	
лекции	4

лабораторные занятия	4
практические занятия	4
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	161
Контроль/зачет (подготовка к экзамену)	9

3 Содержание дисциплины

Таблица 3. 1 – Практические занятия

№	Наименование практического занятия	Объем, час
1	2	3
1	Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.	0,25
2	Тема 2. Структура персонала организации.	0,25
3	Тема 3.Формирование коллектива организации.	0,25
4	Тема 4. Основы организации труда.	0,25
5	Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда.	0,25
6	Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации.	0,25
7	Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров.	0,25
8	Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала.	0,25
	Итого	4

Тема 1. Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.

1. Основные понятия управления персоналом как науки.
2. Цели и задачи управления персоналом.
3. Объект и субъект управления персоналом.
4. Предмет «Управления персоналом».
5. Основные понятия курса «Управление персоналом». Технология управления персоналом в организации.
6. Особенности современного процесса управления персоналом.
7. Основные функции кадровых служб организаций. Принципы и методы управления персоналом.

Основные понятия темы: управление персоналом, персонал, кадровая служба.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные функции кадровых служб организаций?
2. Каковы основные понятия управления персоналом как науки?
3. Какие вы знаете особенности современного процесса управления персоналом?

Деловая игра: Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента

План занятия

- 1.1. Роль управления персоналом.
- 1.2. Критерии эффективности кадровой работы на предприятии: экономические и социальные.
- 1.3. Основная документация, необходимая для ведения кадровой работы на предприятии.

Ключевые термины и понятия

Трудовые ресурсы, персонал, рабочие, служащие, руководители, специалисты, экономическая эффективность, социальная эффективность, трудовой кодекс, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, трудовой договор, должностная инструкция.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие понятия характеризуют рынок трудовых ресурсов?
2. На какие группы подразделяется персонал предприятия?
3. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда.
4. Назовите основные подсистемы работы с персоналом.
5. Назовите нормативные документы, регламентирующие трудовые отношения на предприятии.
6. Какие документы составляются для формирования кадровой политики на предприятии?
7. Укажите взаимосвязь понятий «миссия предприятия» и «кадровая политика».
8. Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США?
9. Чем отличается японская модель управления предприятием от американской?

Тесты и задания

Тест №1

Для оценки правдивости высказываний испытуемых вопросники нередко включают так называемые «шкалы лживости» или «шкалы стремления к одобрению».

Внимательно прочитайте каждое из приведённых ниже утверждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то выберите ответ «да», если же наоборот - «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть её в библиотеку.

- 2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
- 3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
- 4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
- 5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
- 6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
- 7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
- 8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
- 9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
- 10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
- 11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
- 12. Иногда, вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
- 13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали, по моему.
- 14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
- 15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
- 16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
- 17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
- 18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.
- 19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
- 20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Подсчитайте баллы, используя ключ. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Сложите все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о неприятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

Тест № 2

Тест помогает выявить личные профессиональные предпочтения и может быть полезен при выборе характера работы.

Ниже предлагается 16 утверждений. Оцените для себя значение каждого из них в баллах по схеме:

Количество баллов									
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
не важно					очень важно				

- 1. Увлекательная работа, которая доставляет вам удовольствие.
- 2. Высокооплачиваемая работа.
- 3. Удачная женитьба или замужество.
- 4. Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия.
- 5. Вовлечение в общественную деятельность.
- 6. Ваша религия.
- 7. Спортивные упражнения.
- 8. Интеллектуальное развитие.
- 9. Карьера.
- 10. Красивая машина, одежда, дом и т.п.
- 11. Времяпрепровождение в кругу семьи.
- 12. Несколько близких друзей.
- 13. Работа на добровольных началах в некоммерческих организациях.
- 14. Медитация, размышления, молитвы и т.д.
- 15. Здоровая сбалансированная диета.
- 16. Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач, амосовершенствование и т.п.

Распределите баллы согласно таблице (цифры в разделах-номера соответствующих утверждений).

Профессиональные данные	Финансовые данные	Семейные данные	Социальные данные
1	2	3	4
9	10	11	12
Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:
Общественные данные	Духовные данные	Физические данные	Интеллектуальные данные
5	6	7	8
13	14	15	16
Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:	Итого баллов:

Чем выше количество баллов в каждом разделе, тем большую ценность представляет для вас это направление. При этом, чем ближе друг к другу значения во всех восьми разделах, тем более разносторонним человеком вы являетесь.

ЗАДАНИЕ №1

Заполните пустые прямоугольники, находящиеся напротив изображения субъектов - заинтересованных в деятельности фирмы групп, ответив на два вопроса:

- 1. На каком основании каждый из указанных субъектов может участвовать в делах фирмы?

• 2. Какую позицию по отношению к персоналу фирмы может занять каждый из указанных субъектов? Сформулируйте (или скомбинируйте)

свой ответ, используя предлагаемые варианты:

- а) безразличная позиция;
- б) жёстко регламентированное использование всех наёмных работников;
- в) дифференцированный подход к разным группам наёмных работников;
- г) поиск компромисса в отношениях с наёмными работниками.

Банк	1. 2.
Собственники, Акционеры	1. 2.
Старшие менеджеры	1. 2.
Средние и младшие менеджеры	1. 2.
Рядовые работники	1. 2.
Профсоюз	1. 2.

Тематика рефератов.

1. Теории управления персоналом
2. Философия управления персоналом
3. Концепции управления персоналом
4. Методы управления персоналом

Формы контроля: семинар, деловая игра, обсуждение рефератов.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику экономических методов управления персоналом?
2. Что относится к социально-психологическим методам управления персоналом?
3. Какова сущность линейной структуры управления?

Тема 2. Структура персонала организации.

1. Содержание понятия «персонал организаций». Профессионально-квалификационная структура персонала.
2. Квалификационные признаки персонала. Составляющие структуры персонала. Уровни управления персоналом.
3. Профессионализм, компетентность и квалификация работника. Виды профессиональной компетентности. Профессионализм и возраст.
4. Стадии психологического развития человека.
5. Фазы развития персонала.

Основные понятия темы: персонал организаций, компетентность, профессионализм.

Контрольные вопросы

1. Какие вы знаете квалификационные признаки персонала. Составляющие структуры персонала. Уровни управления персоналом.

2. Содержание понятия «персонал организаций». Профессионально-квалификационная структура персонала.

Тематика рефератов

1. Организационные структуры систем управления персоналом

2. Трудовой потенциал общества, организации, работника

3. Кадровая политика и ее формирование

4. Стратегия управления персоналом

Деловая игра « Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом»

Профессиональные качества менеджера по персоналу:

личная порядочность, этичность, уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

добросовестность, высокие требования к результатам своей работы; рассудительность, способность принимать реалистические и обоснованные решения;

результативность, ориентация на конечный результат; настойчивость, способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

преданность организации и деловая ориентация, готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

уверенность в себе: готовность и умение решать неординарные задания;

командная ориентация, понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими членами коллектива;

контактность, умение управлять деловыми и творческими отношениями с партнерами;

коммуникабельность: умение использовать устную и письменную речь для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

умение слушать, способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Цель задания - получение навыков работы с групповым методом выявления профессиональных качеств менеджеров по управлению персоналом.

Задание. Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний и навыков и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы.

1-й этап. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.

2-й этап. Распределение обязанностей в подгруппах: координатор - генератор идей с участием участников;

помощник координатора;
эксперты;
докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Затем координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием: «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу». Предлагается участникам дать правильный ответ на все поставленные вопросы.

3-й этап. Молчаливого генерирования - ответы на тесты.

4-й этап. Координатор предлагает участникам по очереди огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их.

5-й этап. Уяснения идеи. Заключается в компоновке всех результатов тестирования.

6-й этап. Формирование группы экспертов - по одному из каждой подгруппы.

7-й этап. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы.

8-й этап. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы подгрупп и представление итоговых результатов. Присуждение мест на основе отчетов об эффективности работы команды. Выставление оценок.

Протокол процесса оценки пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом.

Дата _____

Количество участников _____

Постановка задачи: выявить степень пригодности работы менеджером по эффективной работе с персоналом.

Показатели	Итоги баллов
1. Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.	120 - 100
2. Шанс на успех в должности менеджера велик, но нужна дополнительная работа над собой.	99 - 80
3. Есть шанс работать менеджером после дополнительного тренинга.	79 - 60
4. Менеджер по персоналу скорее не ваше поле деятельности.	60 - 0

Тест «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу»

1. Умеете ли вы обращаться с компьютером: да, нет, посредственно.

2. Знаете ли вы иностранный язык: да, нет, посредственно.

3. Представляете ли вы, как практически применить знания по менеджменту: да, нет, относительно.

4. Намерены ли вы повышать свою квалификацию: постоянно, нет, по графику организации.

5. Умеете ли вы составлять психологический портрет человека; да, нет, иногда.

6. Знаете ли вы трудовое законодательство: да, нет, посредственно.
7. Умеете ли вы вести делопроизводство: да, нет, посредственно.
8. Знаете ли вы особенности отрасли культуры и искусства, в которой собираетесь работать: да, нет, посредственно.
9. Владаете ли вы деловым этикетом: да, нет, посредственно.
10. Как вы учитесь в вузе: отлично, хорошо, удовлетворительно.
11. Умеете ли вы общаться с людьми: да, нет, посредственно.
12. Уважаете ли вы окружающих: да, нет, смотря кого.
13. Требовательны ли вы к людям: да, нет, относительно.
14. Есть ли у вас чувство юмора: да, нет, относительно.
15. Умеете ли вы выполнять распоряжения: да, нет, не всегда.
16. Можете ли вы увлечь людей своей идеей: да, нет, иногда.
17. Корректно ли ваше поведение: да, нет, не всегда.
18. Можете ли вы публично признать свои ошибки: да, нет, иногда.
19. Умеете ли вы держать дистанцию в общении с людьми: да, нет, иногда.
20. Справедливы ли вы к окружающим: да, нет, не всегда.
21. Способны ли вы работать в неурочное время: да, нет, в случае острой необходимости.
22. Скрупулезны ли вы в выполнении заданий: да, нет, не всегда.
23. Умеете ли вы правильно рассчитывать свое время: да, нет, не всегда.
24. Пренебрегаете ли вы существом дела ради соблюдения формальностей: да, нет, иногда.
25. Разбрасываетесь ли вы между работами: да, нет, иногда.
26. Отвлекаетесь ли вы на второстепенные дела: да, нет, иногда.
27. Умеете ли вы делегировать ответственность: да, нет, не всегда.
28. Прибегаете ли вы к консультациям специалистов, если не знаете вопроса: да, нет, иногда.
29. Имеете ли вы личный план своей работы: да, нет, в некоторых случаях.
30. Умеете ли вы объяснять задания: да, нет, не всегда.
31. Умеете ли вы показать результаты деятельности: да, нет, не всегда.
32. Бывают ли у вас нестандартные идеи: да, нет, иногда.
33. Черпаете ли вы идеи из смежных областей знания: да, нет, иногда.
34. Можете ли вы оценить способности человека при выполнении полученного задания: да, нет, не всегда.
35. Возникают ли у вас неожиданно конструктивные идеи: да, нет, иногда.
36. Способны ли вы удержать в памяти главные задачи: да, нет, не всегда.
37. Доверяете ли вы своей интуиции: да, нет, иногда.
38. Внимательны ли вы к назревающим проблемам: да, нет, иногда.
39. Есть ли у вас тяготение к творческому саморазвитию: да, нет, относительно.

40. Умеете ли вы делать выводы из своих ошибок: да нет, иногда.
41. Умеете ли вы заразить своим энтузиазмом: да, нет, иногда.
42. Можете ли вы заставить выполнить поручение - да нет, иногда.
43. Присущ ли вам оптимизм: да, нет, не всегда.
44. Легко ли вы справляетесь со стрессами: да, нет, не всегда.
45. Умеете ли вы принимать на себя ответственность: да нет, не всегда.
46. Способны ли вы находить выход из сложных ситуаций - да, нет, не всегда.
47. Можете ли вы предъявить требовательность к личным друзьям: да, нет, не всегда.
48. Можете ли вы сделать своих недоброжелателей своими сторонниками: да, нет, иногда.
49. Способны ли вы отвлечься от личных неурядиц: да, нет, не всегда.
50. Решитесь ли вы высказать свои взгляды вышестоящему лицу - да, нет, не всегда.
51. Считают ли вас окружающие люди человеком с развитым интеллектом: да, нет, не знаю.
52. Запоминают ли вас люди с первой встречи: да, нет, иногда.
53. Доверяют ли вам люди: да, нет, некоторые.
54. Считают ли вас человеком со здравым смыслом: да, нет, некоторые.
55. Производите ли вы впечатление уверенного в себе человека: да, нет, не всегда.
56. Считают ли вас окружающие люди ответственным человеком: да, нет, некоторые.
57. Считают ли вас активным человеком: да, нет, некоторые.
58. Считают ли вас человеком слова: да, нет, некоторые.
59. Считают ли вас способным понять другого человека: да нет, некоторые.
60. Вызываете ли вы симпатию: да, нет, не всегда.

Все ответы, получившие оценку «да», оцениваются двумя баллами. Суммируете положительные ответы.

Все ответы, получившие оценку «нет», оцениваются как минус один балл. Суммируйте и вычтите из суммы положительных баллов.

Остальные варианты ответов приравниваются к одному баллу; суммируйте их и прибавьте к полученному числу баллов.

Разброс результатов достаточно велик; теоретически он может быть выражен положительной или отрицательной величиной.

Если вы набрали от 120 до 100 баллов, можно предположить, что вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

В том случае, если результат колеблется от 99 до 80 баллов, ваши шансы на успех в должности менеджера достаточно велики, но нужна определенная дополнительная работа над собой.

При наборе от 79 до 60 баллов у вас есть шансы работать менеджером по персоналу после серьезного дополнительного тренинга.

При получении отрицательного балла можно сказать, что менеджер по персоналу, скорее всего, не ваше поле деятельности. Однако не исключено, что вы человек, не раскрывающийся при тестировании; могло отразиться и негативное отношение к тесту, подспудное желание поступить наоборот.

Результаты теста в определенный момент позволяют выявить ваши слабые места и наметить программу тренинга.

Первые десять вопросов характеризуют наоборот и уровень ваших знаний. Посмотрите, какие из них дали отрицательный или низкий результат, и составьте себе программу самообразования или дополнительных занятий.

Формы контроля: семинар, обсуждение рефератов.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие вы знаете квалификационные признаки персонала. Составляющие структуры персонала. Уровни управления персоналом.

2. Содержание понятия «персонал организаций».

3. Профессионально-квалификационная структура персонала.

Тема 3. Формирование коллектива организации.

1. Классификация социальных групп. Характерные особенности социальных групп. Понятие коллектива организации. Функции коллектива.

2. Признаки коллектива. Классификация коллективов. Формальные и неформальные коллективы.

3. Стадии формирования и развития коллектива. Роль лидера в функционировании коллектива. Ролевая структура коллектива.

4. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива. Пути обеспечения эффективности работы коллектива.

5. Формирование коллектива организации на примере рабочей команды.

Основные понятия темы: социальные группы, коллектив организации.

Контрольные вопросы

1. Назовите характерные особенности социальных групп. Понятие коллектива организации.

2. Какие вы знаете факторы, влияющие на эффективность работы коллектива. Пути обеспечения эффективности работы коллектива?

Деловая игра «комплектование кадров с учетом корпоративной культуры»

Цель занятия - анализ задач, стоящих перед менеджером по персоналу в разных экономических условиях; развитие системного подхода к решению проблем и управления персоналом; привитие навыков выявления и анализа факторов внешней и внутренней среды при комплектовании кадров.

Корпоративная культура - это совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.

Основные характеристики корпоративной культуры:

- ориентация на высокие производственно-экономические показатели и нравственно-этические ценности;
- ликвидация ведомственных барьеров внутри персонала;
- сглаживание и последующая ликвидация привилегий управленцев;
- видение фирмой своей миссии;
- особое внимание к системе повышения квалификации, обучение и развитие;
- работа непосредственно с людьми, а не с бумагами - персонал чувствует конкретный контакт с руководителем;
- минимизация аппарата управления и документопотока.

Принципы корпоративной культуры:

- глубокое убеждение в важности этических ценностей;
- политика полной занятости;
- творческий подход к работе;
- формирование личных стимулов к труду;
- планирование карьеры и развитие личности всех работников;
- личное, основан на консенсусе участие работников в принятии решений;
- неявный контроль;
- экономический подход к работнику, т.е. подход как к целостной человеческой личности;
- сильная вера в индивидуализм, т.е. проявление уважения к работнику как к человеку;
- единый статус для всех;
- привлечение специалистов высшей квалификации;
- максимальное, но обоснованное делегирование полномочий;
- тимбилдинг: современный способ сплочения коллектива (тренинги в непринужденной обстановке).

Порядок выполнения работы:

1. Деление группы на подгруппы по 4 - 5 человек.

2. Этап формирования группы, в состав которой входит:

- директор фирмы - генератор идей;
- зам. директора по кадрам;
- начальник отдела кадров;
- эксперт;
- докладчик, который объявляет полученные результаты и обосновывает их перед аудиторией.

3-й этап. Знакомство с заданием.

Задание № 1.

1. Выберите сферу деятельности и сформируйте организацию с учетом финансово-экономических и политических реальностей в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла.

2. Выберите организационно-правовую форму (ООО, ОАО и др.) и обоснуйте свой выбор.

3. Сформулируйте миссию, цели, задачи вашей организации.

4. Определите стратегию развития организации. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.

5. Поставьте основные цели, отражающие работу с персоналом, направленные на обеспечение работниками удовлетворенности трудом.

6. Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно-обоснованной схемы.

4-й этап. Мозговой штурм под руководством директора в подгруппах.

5-й этап. Формирование группы экспертов, выборы председателя.

6-й этап. Докладчики объявляют полученные результаты мозгового штурма.

7-й этап. Доклад председателя группы экспертов, подведение итогов выполнения первого задания, оценка деятельности команд.

Задание № 2.

У вас в организации открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформируйте название отдела, должности (у обоих кандидатов должности одинаковые). Изложите предложенные должностные обязанности в требования к кандидатам, используя системный анализ.

Выявите контингент лиц внутри вашей группы, которые хотели бы работать в этом отделе. Они будут играть роль работника (из внешней среды).

Члены вашей подгруппы являются работниками вашей организации и также могут претендовать на должность в новом отделе.

Системный анализ вакантной должности включает в себя решение и рассмотрение ряда вопросов:

1. Первоначальные данные:

- наименование организации и ее сфера деятельности;
- наименование подразделений;
- наименование должности;

2. Основное содержание работы.

3. Основные производственные связи, включающие в себя три блока:

- кому подчиняются (должности, фамилия);
- кем руководит (должности, фамилии);
- с кем взаимодействует по горизонтали.

4. Условия труда, включающие в себя характеристику вакантной должности, т.е. описание ее отличительных черт от других должностей в организации:

- особые условия труда;

- система и размер оплаты труда;
- льготы;
- возможности роста.

5. Характеристика оборудования и оргтехники, которыми предстоит пользоваться претендующему на вакантную должность.

6. Характеристика приемов и методов работы, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность.

7. Характеристика видов материалов и информации, которые необходимо использовать в работе.

Работа группы экспертов.

1. Заслушать докладчиков, объявить полученные результаты, оценить работу группы.

Задание 3.

Проведите оценку критериев с учетом цели вашей организации, по должностям подлежащим замещению.

Критерии оценки работников при комплектовании кадров:

1. Соответствие требуемому профессиональному уровню.
2. Умение работать в группе.
3. Терпимость.
4. Уровень карьерной лестницы, которого хотят достигнуть работники.
5. Упорство.
6. Трудолюбие.
7. Соответствие требуемому социально-культурному уровню.
8. Инициативность.
9. Коммуникабельность.
10. Умение вникнуть в проблему.
11. Творческий подход к решению задач.
12. Физическое состояние.
13. Психическое здоровье.
14. Оптимизм.
15. Приверженность организации.
16. Умение использовать демократические способы убеждения.
17. Предпринимательский подход к решению задач.
18. Управляемость.
19. Степень влияния личной жизни на работу.

Подведение итогов 3-го задания.

Тематика рефератов

1. Централизация и децентрализация управленческих процессов: сравнительный анализ практики российских предприятий
2. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией

Вопросы для самоконтроля

1. Роль лидера в функционировании коллектива.
2. Ролевая структура коллектива.
3. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.
4. Пути обеспечения эффективности работы коллектива.
5. Формирование коллектива организации на примере рабочей команды.

Тема 4. Основы организации труда.

1. Организация труда. Режим производства и личный режим работника.
2. Нормирование труда. Проектирование рабочего процесса: нормативный и поведенческий подходы.
3. Нормативная регламентация деятельности персонала.
4. Система кадровой документации, предусмотренная действующим законодательством. Правила внутреннего распорядка.
5. Положения о подразделениях. Штатное расписание. Должностные инструкции. Дисциплина труда.
6. Дисциплинарные отношения. Формы контроля. Правила эффективности наказания.

Основные понятия темы: организация труда, деятельность персонала, штатное расписание, контроль.

Контрольные вопросы

Вопросы для обсуждения:

1. Проектирование рабочего процесса: нормативный и поведенческий подходы.
2. Штатное расписание. Должностные инструкции. Дисциплина труда.

ПОИСК, ОТБОР И НАЁМ ПЕРСОНАЛА. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

План занятия

1. Стратегии поиска персонала на предприятии.
2. Отбор и оценка персонала - анкетирование, тестирование, собеседование.
3. Наём персонала - процесс принятия на работу.
4. Высвобождение работников. Процесс увольнения с работы.

Ключевые термины и понятия

Вакансия, анкетирование, тестирование, собеседование, резерв персонала, заявление, трудовая книжка, листок по учёту кадров, массовое увольнение.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом можно определить потребность в персонале?
2. Назовите три основных источника подбора персонала на предприятии.
3. В чём состоит преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?

4. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.

5. Перечислите основные подходы к оценке претендентов и охарактеризуйте их сущность.

6. Назовите методы оценки кандидатов.

7. Для чего необходим резерв кадров, и из каких источников он формируется?

8. Каковы могут быть мотивы для увольнения с работы?

9. Назовите причины массовых увольнений и обоснуйте их.

Тесты и задания

Важнейшей составной частью социальной компетентности является умение слушать, без которого человек лишает себя важной информации, не сможет завоевать доверия у коллег по работе и у руководителя. Подсчитано, что в России лишь 10 - 20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Отмечено, что у влюблённых баллы тестов на умение слушать много выше, а в семейной жизни всегда ниже и с годами ещё" уменьшаются.

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то выберите ответ «да», если не соответствует - «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать

уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Моё внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если мне тема не интересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда я понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще собеседнику говорю «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу своё мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным или слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже мало знакомыми.

30. Обычно я чаще слушаю других, чем говорю.

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Оцените свой результат:

25-50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили своё умение слушать.

20-25 баллов. Вы - хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успеха в овладении этим искусством.

15-19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно скорее отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10-14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас Величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству.

Тематика рефератов

1. Особенности и задачи аттестации рабочих мест
2. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ
3. Рабочее время и анализ его использования

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом можно определить потребность в персонале?
2. Назовите три основных источника подбора персонала на предприятии.
3. В чём состоит преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
4. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
5. Перечислите основные подходы к оценке претендентов и охарактеризуйте их сущность.

Тема 5. Функциональное разделение и кооперация труда.

1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности.
2. Кооперация труда.
3. Направление совершенствования дисциплины труда.

Основные понятия темы: разделение труда, критерии.

Контрольные вопросы

1. Какова процедура оценки результативности труда.
2. Каковы основные критерии эффективности работы подразделений организации.
3. Что понимается под кооперацией труда.

Составление должностной инструкции:

Цель занятия- приобретение навыков составления должностной инструкции с учётом предъявляемых к работнику требований.

Задание: на базе теоретических сведений и должностной инструкции начальника отдела по персоналу, представленных ниже, составьте должностную инструкцию для любого работника создаваемого вами предприятия.

Цель: обеспечение нормативного управления персоналом.

Формы:

типовая инструкция, унифицированная для однопрофильной группы исполнителей;

индивидуальная инструкция

Назначение:

определение общих требований со стороны предприятия к конкурентной должности;

конкретизация индивидуального контракта работника в части его должностных функций, прав и ответственности.

Принципы формирования:

- полнота отражаемых функций и прав;
- конкретность составляемых элементов;
- предметность предъявляемых требований;
- лаконичность изложения;
- функциональность для пользователя.

Разработчики:

- специалисты кадровой службы;
- руководители структурных подразделений предприятия;
- руководители предприятия.

Пользователи:

- исполнитель;
- руководитель;
- кадровик.

Порядок разработки и оформления:

- Разработка по унифицированной форме.
- Утверждение руководителем структурного подразделения или предприятия в целом.
- Использование инструкции фиксируется исполнителем в 2-х экземплярах:
 - первый прилагается к трудовому договору и хранится в кадровой службе;
 - второй экземпляр остаётся у исполнителя.

Структура должностной инструкции

1. Общая часть содержит основание разработки и назначение документа;
2. Условия назначения на должность.
 - общие квалификационные требования (стаж работы по специальности, квалификационный разряд и т.д.);
 - образовательный уровень (конкретные требования по наличию специального образования).
3. Подчинённость, порядок назначения и освобождения от должности - определяет административную и функциональную подчинённость, должность представляющего к назначению, перемещению, увольнению и принимающего соответствующее решение.
4. Обязанности - содержат перечень должностных функций.
5. Права - возможность требовать ресурсное обеспечение (информацию) для выполнения установленных функций.
6. Ответственность - виды административных и экономических санкций за невыполнение установленных функций.

Типовая должностная инструкция начальника отдела по персоналу

1. Общие положения

Начальник отдела по персоналу является руководителем отдела и организатором работы с персоналом фирмы.

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора.

Непосредственно подчиняться генеральному директору.

Целью деятельности является обеспечение кадрами всех подразделений фирмы в соответствии с необходимыми специальностями и квалификацией работников.

В своей деятельности руководствуется: действующим законодательством РФ, Трудовым кодексом РФ, уставом фирмы, штатными нормативами, квалификационными справочниками, методическими указаниями и рекомендациями по работе с кадрами, приказом и распоряжениями генерального директора, Положением об отделе по персоналу, правилами внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкцией.

В непосредственном подчинении находятся работники отдела.

Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

2. Обязанности

Начальник отдела по персоналу обязан совместно с генеральным директором определять кадровую политику фирмы.

Принимать участие в определении стратегии фирмы и способствовать её выполнению.

Обеспечивать комплектование всех структурных подразделений фирмы кадрами руководителей, специалистов, рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации согласно штатному расписанию и выделенному фонду оплаты труда.

Организовывать работу по изучению причин текучести кадров, разрабатывать мероприятия по их закреплению и внедрять их в практику производства.

Заниматься внутренним и внешним подбором кадров, приёмом на работу, увольнением, перемещением и другими кадровыми вопросами.

Осуществлять контроль и анализ правильного использования персонала фирмы по специальности, квалификации, деловым и личным качествам.

Обеспечивать своевременные, в соответствии с Трудовым кодексом РФ, приём, перевод и увольнение работников.

Организовывать обучение и повышение квалификации работников.

Организовывать стажировку вновь прибывших рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

Представлять на утверждение генеральному директору резерв кадров на выдвижение по всем должностям руководителей и специалистов.

Составлять план потребности персонала.

Организовывать ведение установленного учёта личного состава персонала фирмы.

Осуществлять контроль за ведением и хранением трудовых книжек в соответствии с Инструкцией «О трудовых книжках».

Руководить выдачей справок работникам, пенсионерам и ветеранам о настоящей или прошлой трудовой деятельности и других видов документов.

Осуществлять сбор и подготовку материалов для представления работников к поощрению и наказаниям.

Организовывать сбор и подготовку материалов для представления работников к правительственным и другим наградам, присвоению им званий.

Организовывать подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работников, и представление их в органы социальной защиты населения.

Организовывать прохождение студентами ВУЗов, техникумов и колледжей производственной практики во внутрихозяйственных подразделениях, отделах и службах фирмы.

Организовывать работу с молодыми специалистами по их адаптации в фирме.

Организовывать контроль за выполнением персоналом фирмы внутреннего трудового распорядка.

Организовывать составление руководителями всех структурных подразделений фирмы графиков отпусков и контролировать их соблюдение.

Принимать участие в разработке Положения об аттестации персонала, в работе комиссии по аттестации кадров, производить обработку документов по аттестации.

Участвовать в процессе заключения трудового договора с персоналом и вести работу с документами.

Постоянно изучать и анализировать состояние рынка труда и принимать соответствующие решения.

Размещать рекламу на рынке труда и отслеживать её эффективность.

Осуществлять постоянную связь с профессиональными образовательными учреждениями и своевременно подавать в них заявки на специалистов и рабочих.

Сотрудничать с агентами по найму персонала и биржами труда.

Вести банк данных по кадровому резерву.

Систематически анализировать и обобщать состояние работы с персоналом, разрабатывать мероприятия по её улучшению.

Руководить составлением отчётов по кадрам и своевременно представлять их в соответствующие органы.

Систематически информировать генерального директора о состоянии кадровой службы.

Осуществлять приём сотрудников фирмы по кадровой работе.

Постоянно изучать постановления, законы по кадровым вопросам и информировать руководство фирмы.

Организовывать соблюдение нормальных условий труда.

Внедрять в процесс работы компьютерные технологии, принимать меры к обеспечению каждого работника персональным компьютером и соответствующими программами к нему.

Организовывать ведение делопроизводства в отделе.

В установленные сроки подготавливать и сдавать их в архив.

Изучить передовой опыт лучших фирм, научные достижения в области работы отделов по персоналу и применять их в своей деятельности.

Создавать и поддерживать нормальный морально-психологический климат в отделе, принимать меры к ликвидации конфликтных ситуаций.

Разрабатывать структуру и штатное расписание отдела и утверждать их в установленном порядке.

Организовывать составление перспективных и текущих планов по работе с персоналом.

Распределять обязанности, права, ответственность среди работников отдела, организовывать составление должностных инструкций и своевременное внесение изменений и дополнений к ним.

Организовывать работу отдела по переписке с органами власти, другими предприятиями, учреждениями по закрепленным за отделом вопросам.

Обеспечивать и контролировать [соблюдение работниками отдела правил и норм охраны труда](#), техники безопасности и противопожарной защиты.

Контролировать соблюдение работниками отдела правил внутреннего трудового распорядка.

Постоянно повышать свою квалификацию и способствовать повышению квалификации сотрудников отдела.

Контролировать сохранность имущества, оборудования и других материальных ценностей, закреплённых за отделом.

Проводить среди работников отдела воспитательную работу, направленную на чёткое выполнение своих обязанностей, правильное и своевременное оформление всех документов для поддержания престижа фирмы.

По доверенности представлять фирму в органах власти города, края РФ, на предприятиях, в учреждениях, на совещаниях по вопросам деятельности отдела.

3. Права

Начальник отдела кадров имеет право проверять работу с кадрами во всех структурных подразделениях фирмы.

Вносить предложения руководителям структурных подразделений фирмы о приёме, перемещении и увольнении подчинённых им работников.

Требовать от руководителей структурных подразделений фирмы использовать специалистов и служащих в соответствии с их образованием и квалификацией.

Принимать участие в работе аттестационной и квалификационной комиссии.

4. Ответственность.

Начальник отдела кадров по персоналу несет ответственность за:

4.1. Выполнение обязанностей и использование прав, возложенных на него настоящей должностной инструкцией.

4.2. Соблюдение Положения о коммерческой тайне фирмы.

4.3. Обеспечение всех подразделений фирмы рабочими, специалистами и служащими соответствующей квалификации и в необходимом количестве.

4.4. Правильное и своевременное оформление документов, необходимых при приеме на работу, увольнении, оформлении пенсий.

4.5. Своевременность и достоверность предоставляемых отчетов, форм, бланков и т.п.

4.6. Ведение всей документации по персоналу.

4.7. Соблюдение морально-этических норм при работе с персоналом и посетителями.

4.8. Соблюдение работниками отдела [правил и норм охраны труда](#), техники безопасности и противопожарной защиты, правил внутреннего распорядка.

Тематика рефератов

1. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
2. Кадровые интервью и организация их проведения
3. Источники и анализ первичной информации о персонале
4. Документационное обеспечение кадровой работы

Вопросы для самоконтроля

1. Какова процедура оценки результативности труда.
2. Каковы основные критерии эффективности работы подразделений организации.
3. Что понимается под кооперацией труда.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации.

1. Понятие и оценка кадрового потенциала.
2. Система показателей, характеризующий кадровый потенциал организации.
3. Управление развитием кадрового потенциала.

Основные понятия темы: кадровый потенциал.

Контрольные вопросы

1. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
2. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?

Вопросы для дискуссии.

Научная организация труда.

План занятия

1. Адаптация персонала к новым условиям труда.

2. Организация рабочего места - основные требования.
3. Рабочее время и время отдыха.
4. Нормирование труда работника.

Ключевые термины и понятия

Разделение труда, рабочее место, условия труда, рабочее время, время перерывов, подготовительно-заключительное время, время на обслуживание рабочего места, потери рабочего времени, план работы, нормирование труда, производительность труда, интенсивность труда, испытательный срок, адаптация персонала, адаптация работника, введение в должность.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные этапы адаптации работников.
2. Назовите основные формы адаптации персонала.
3. Какова роль консультирования и наставничества в адаптации персонала?
4. По каким признакам классифицируются рабочие места?
5. Какие факторы оказывают влияние на организацию рабочего места?
6. В чём состоит необходимость разделения труда, и какова взаимосвязь с системой научной организации труда?
7. С какой целью необходимо производить нормирование труда в сфере производства?
8. Чем отличается система нормирования труда в административно-командной экономике от рыночной?
9. Назовите основные элементы затрат рабочего времени и времени перерывов. Укажите их сущность.
10. Назовите факторы, определяющие нормы труда.

Тесты и задания

Задание № 1

В отделе по связям с клиентами работают секретарями две женщины - Петренко Ю.И. и Иванова А.А. Один день в неделю их деятельность заключается главным образом в том, чтобы оформлять тексты стандартных ответов. Эта работа состоит из двух операций - подготовка текста и оформление письма.

В данном виде работы Иванова А.А. уступает своей коллеге по всем статьям: Петренко Ю.И. затрачивает на составление текста 5 мин., а на его оформление - 1 мин. Иванова А.А. затрачивает на текст - 10 мин., а на его оформление - 5 мин.

Тем не менее, отношение между сотрудницами хорошие, а реакция руководителя офиса на низкую производительность Ивановой А.А. терпимая, т.к. она имеет значительные преимущества в других видах работы - зная английский язык, может перевести текст и ответить на вопросы иностранца.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Выгодно ли работницам объединиться, разделив между собой трудовые операции?

2. Если да, то как они могут это сделать и какую выгоду по времени в расчёте на 1 час они получат?

Задание № 2

Расставьте по предложенным ниже клеткам в зависимости от степени сложности и масштаба работ следующие профессии (в каждой клетке их должно оказаться по четыре): профессор, продавец, менеджер по кадрам, учитель, программист, менеджер по устройству гостей, завуч в школе, оператор ЭВМ, коммивояжёр, секретарь-машинистка, художник по рекламе, водитель-экспедитор, секретарь-референт, бухгалтер, уборщик, заведующий отделом маркетинга.

Сложность работы	высокая	1.	1.
		2.	
	3.	3.	
	4.	4.	
низкая	1.	1.	1.
	3.	3.	
	4.	4.	
		малый	большой
Масштаб работы			

Тематика рефератов

1. Повышение квалификации как форма обучения персонала
2. Коучинг как форма развивающего обучения
3. Правовое регулирование трудовых отношений
4. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и оценка кадрового потенциала.
2. Система показателей, характеризующий кадровый потенциал организации.
3. Управление развитием кадрового потенциала.

Тема 7. Оценка персонала и аттестация кадров.

1. Теория и практика оценки персонала.
2. Аттестация кадров.
3. Основные задачи аттестации.

Основные понятия темы: аттестация, персонал.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют методы сбора информации при оценке персонала?
2. Какие существуют наиболее используемые методы оценки персонала?
3. Основные задачи аттестации персонала?
4. Что необходимо сделать для проведения аттестации персонала?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ: ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

План занятия

1. Принципиальные подходы к оценке рабочего места и труда работников.

2. Оценка результатов труда.

3. Аттестации персонала.

Ключевые термины и понятия

Требования, функции работника, количественные и качественные оценки, суммарные и аналитические оценки, аттестация, аттестационная комиссия, рейтинг, потенциал работника, коэффициент трудового участия (КТУ).

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные подходы и методы оценки персонала.

2. Какие методы оценки персонала дают приемлемые результаты и влекут минимальные затраты?

3. Для чего необходимо привлекать специалистов (социологов, психологов, врачей) к оценке потенциала работника?

4. При помощи каких показателей возможно оценить индивидуальный вклад руководителей высшего уровня управления (директора и его заместителей)?

5. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.

6. Назовите основные этапы аттестации.

7. Назовите основные параметры (показатели), по которым производится аттестация.

Тесты и задания

ТЕСТ № 1

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале:

абсолютно согласен - 3 балла;

в основном согласен -2 балла;

не согласен-1 балл;

совершенно не согласен-0 баллов.

1. Скорее всего работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушать условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.

5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности действий.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.

12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.

13. Если кассир дает сдачу не полностью - это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную технику компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т.п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат:

0-5 баллов. Ваша этика - выше всяких похвал.

6-10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11-15 баллов. Вполне приемлемо.

16-25 баллов. Средний этический уровень.

26-35 баллов. Необходимо Ваше моральное совершенствование.

36 баллов и выше. Как бы не упасть в пропасть.

ЗАДАНИЕ № 1

На основе экспертных оценок выведены весовые коэффициенты элементов рабочих мест рабочих и служащих, приведенные к фиксированному значению - 100 баллов.

№№ пп	Наименование элемента ранжирования	Весовые коэффициенты, баллы	
		рабочие	служащие
1	2	3	4
1.	Кадровые данные	5	5
2.	Опыт работника	7	5
3.	Профессиональные знания	10	12
4.	Профессиональные умения	15	10
5.	Личные качества	5	10
6.	Психология личности	5	5
7.	Здоровье и работоспособность	7	5
8.	Уровень квалификации	8	5
9.	Служебная карьера	3	10
10.	Хобби (увлечения)	2	5
11.	Вредные привычки и недостатки	8	5

12.	Организация труда	7	8
13.	Оплата труда	8	5
14.	Социальные блага	5	5
15.	Социальные гарантии	5	5
	ИТОГО:	100	100

Сравните полученные результаты, выявите отклонения и объясните причины. Отметьте, какие изменения вы бы внесли данную шкалу.

Деловая игра « Аттестация молодого специалиста» Разделите учебную группу и сформируйте 5-6 команд по 5-6 человек.

Дайте ответ на каждый из 33 предложенных вопросов. Все вопросы подразделяются на 5 групп с максимальным числом баллов в каждой группе - 20, итого 100. Каждый вопрос - это утверждение о человеке, оцениваемое некоторым числом баллов (максимальное - указано в скобках). На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным).

Опросник

Коммуникационные навыки:

- пишет так, что каждый может понять (3,9);
- написанные им работы редко требуют переделки (3,6);
- его выступления всегда тщательно обдуманы (2,8);
- рабочие записи всегда правильны и точны (2,7);
- умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях (2,5);
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе (2,3);
- умеет давать объяснения (2,2).

Взаимоотношение:

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он (4,5);
- хорошо ладит со всеми типами людей (4,4);
- уважает суждения и способности других людей (3,9);
- готов принять совет (3,6);
- прислушивается к чужой точке зрения (3,6).

Мотивация:

- готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость (4,6);
- отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи (3,7);
- если выдается свободное время, активно ищет работу (3,1);
- часто выполняет работу «сверх нормы» (3,1);
- не бросает работу, пока она не сделана (2,8);
- стремится выполнить задание полностью, без недоделок (2,7).

Специальные навыки:

- предпочитает вести подопечных, а не понукать их (3,6);
- умеет организовывать работу других (3,6);

- тратит время на чтение специальной литературы (3,1);
- требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением (2,9);
- умеет применять на практике свои теоретические познания (2,4);
- умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы (2,4);
- умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части (2,0).

Самостоятельность:

- не выбивается из колеи при неожиданностях в работе (3,8);
- не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. (3,8);
- не избегает решений и не колеблется при их принятии (2,5);
- решает проблемы сам, не просит об этом других (2,2);
- замечания и несерьезные упреки переносит легко (2,2);
- не боится задавать вопросы (2,1);
- опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно (1,9);
- готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее (1,5).

Подведение итогов:

Просуммируйте полученное количество баллов по группам и найдите общую сумму. Количество набранных баллов и их сопоставление с мнением группы позволяет судить об основных качествах студента. Сравните результаты: найдите средние значения результатов по группам качеств и среднее значение общей суммы среди членов группы и соотнесите их с результатами аттестуемого.

Контрольные вопросы

1. При помощи каких показателей возможно оценить индивидуальный вклад руководителей высшего уровня управления (директора и его заместителей)?
2. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.
3. Назовите основные этапы аттестации.
4. Назовите основные параметры (показатели), по которым производится аттестация.

Тема 8. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры персонала.

Основные понятия темы:резерв кадров, карьера.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры.
2. Как проводится выбор карьеры?
3. Как проводится планирование карьеры работника?
4. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.

СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ

Практическое задание предусматривает составление резюме каждым студентом группы на основании следующих методических указаний.

«Законы привлекательности», или как составить резюме, чтобы понравиться работодателю

С необходимостью обзавестись таким документом, как резюме, рано или поздно сталкивается подавляющее большинство людей трудоспособного возраста. И, несмотря на то, что общие правила написания резюме достаточно известны, нередко именно оно самое, неправильно составленное, и становится преградой на пути соискателя к своему работодателю. Оно (резюме) может подвергаться стабильному игнорированию по причине неясной структуры, расплывчатого содержания, отсутствия существенной информации или наоборот - присутствия в нем совершенно не приличествующих случаю подробностей. Нередко собеседование с соискателем оборачивается разочарованием: красиво составленное резюме, как оказывается, принадлежит довольно посредственному с точки зрения профессионализма кандидату. Однако не менее огорчительно то, что многие действительно квалифицированные и опытные специалисты не получают достойной работы по причине неумелой самопрезентации в резюме. И приглашение таких кандидатов на собеседование становится делом случая или необычайно развитой интуиции специалиста по подбору персонала.

Давайте разберемся - что же нужно написать в резюме, чтобы оно не осталось незамеченным и привело-таки вас на собеседование к работодателю?

Несколько слов о структуре. Хорошо, если ваше резюме состоит из следующих частей:

1.Личная информация

В заголовке резюме напишите имя, фамилию и отчество. Далее укажите дату рождения. Затем-свои координаты (телефоны, e-mail, адрес, номер ICQ). Позаботьтесь о том, чтобы при звонке по указанным телефонам вас действительно можно было застать. Для этого имеет смысл отметить около телефонных номеров: рабочий, сотовый или домашний, а также указать конкретное время для звонков и предпочтительный вид связи. Все это позволяет увеличить ваши шансы получить приглашение на собеседование, тогда как переполненный электронный почтовый ящик,

фраза «Абонент временно недоступен» или телефон, реагирующий на звонок работодателя равнодушными длинными гудками, значительно снижают вероятность продолжения попыток связаться с вами.

2.Цель

Целью резюме является получение определенной должности/позиции в компании-работодателе. Не стоит писать в этом разделе общие слова типа «максимальная самореализация» или «получение высокооплачиваемой работы». *Помните, что для человека, читающего резюме, этот документ выступает одним из инструментов работы, помогающим систематизировать информацию.* Четкое указание цели в резюме - один из элементов такой систематизации.

3.Образование

В этом разделе требуется указать учебные заведения, которые вы закончили или в которых учитесь в настоящий момент, а также курсы, [тренинги](#), семинары и все, что касается дополнительного образования.

Для каждого места учебы укажите даты начала и окончания обучения - желательно, с точностью до месяца. Важно также обозначить приобретенную в результате обучения квалификацию. Если вы окончили институт, следует указать название профессии, которое значится у вас в дипломе, если защитили диссертацию - укажите приобретенную ученую степень, если прошли тренинг - сообщите о наличии соответствующего сертификата. Информацию о красном дипломе можно включить в резюме в том случае, если вы начинающий специалист и ваше резюме состоит всего из нескольких строчек (когда за плечами у соискателя десять лет трудового стажа, такая деталь в резюме скорее наводит на мысль об отсутствии иных достижений, связанных непосредственно с работой). Школу указывать не нужно, если только она не является единственным учебным заведением, которое вы окончили.

Повсеместно рекомендуется вносить в резюме сведения только о том дополнительном образовании, которое является существенным для должности, на которую вы претендуете. Не стоит игнорировать это пожелание. Разумеется, наиболее полное представление о вашей личности и уровне профессионализма дало бы перечисление всех курсов и тренингов, однако, таковы законы рынка труда - включение в резюме большого количества сведений может вызвать раздражение, недоумение, зависть или что-нибудь еще - и в итоге помешать вам предстать перед представителем организации-работодателя в качестве приглашенного на собеседование кандидата.

4.Опыт работы

Это самый, пожалуй, важный раздел резюме - уделите ему особое внимание. Перечислять места работы и реализованные проекты следует в обратном хронологическом порядке (т.е. вверху списка должно находиться ваше последнее место работы, а внизу - первое), с точностью до месяца указывая время начала и окончания работы на каждой из должностей. Если таковых мест в вашей биографии бесчисленное множество, да еще и

периоды пребывания на каждом непродолжительны, заблаговременно подготовьтесь к тому, что на собеседовании вас спросят, какие причины побудили вас пройти такой богатый событиями профессиональный путь за столь короткий срок. Особенно подробно опишите работу на последнем месте, т.к. именно оно является наиболее интересным для работодателя.

Помимо названия должностей, в описание следует включать краткую характеристику выполняемой работы, информацию о ваших функциях, о роли в рабочем процессе. Можно описать результаты деятельности в цифрах: увеличение объема продаж или снижение издержек на столько-то процентов. Эти данные - ваше конкурентное преимущество, подтверждение вашего профессионализма.

Некоторые специалисты рекомендуют включать в резюме причины увольнения, но будет лучше, если вы проясните эту тему непосредственно на собеседовании - зачастую в условиях личного контакта с интервьюером объяснить мотивы ухода легче, чем в контексте официального документа.

5. Дополнительная информация

Здесь обычно значится следующая информация: владение иностранным языком (укажите уровень: базовый, рабочий, свободно); работа с компьютером (перечислите конкретные программы, с которыми вы умеете работать, в том числе - бухгалтерские программы, графические редакторы и т.п.); владение оргтехникой (факс, ксерокс); наличие водительского удостоверения, стаж вождения. Наличие автомобиля представляет интерес для работодателя, если должность предполагает разъездную работу или офис компании располагается в месте, до которого трудно добираться на общественном транспорте.

6. Рекомендации

В этот раздел включается информация о людях, которые согласны предоставить новому работодателю рекомендательные письма, характеризующие вас как профессионала, или дать устную оценку тому, как вы проявили себя на прежних местах работы. Необходимо указать ФИО, должности и контактную информацию этих людей (разумеется, с их разрешения).

Несколько слов об объеме резюме

В отечественной практике, рекомендуют специалисты по кадровой работе, текст резюме должен уместиться на 1 странице. Не стоит слепо следовать такому совету, поскольку вы рискуете попросту выбросить из своего резюме много существенной информации, характеризующей ваш профессиональный опыт и квалификацию. Ведь зачастую в послужном списке профессионала с многолетним стажем работы значится солидный перечень успешных проектов, набор пройденных тренингов, нередко второе высшее образование. И даже при вполне лаконичном описании своей трудовой биографии профессионал может испытывать большие затруднения, сжимая существенную и содержательную информацию о себе до формата одной страницы. Более того, эти усилия могут быть не оценены

самими же рекрутерами, которые отклонят вашу кандидатуру, не найдя в ней «ключевых слов», значимых для рассматриваемой позиции. Однако превышать лимит, равный 2 страницам, тоже не следует - не так уж много найдется на рынке труда профессионалов, описание опыта работы которых невозможно было бы вместить в такие рамки без потери существенных деталей.

Заполните резюме согласно структуре:

РЕЗЮМЕ

ФИО: _____

Цель: _____

(Ваша цель при выборе должности)

Адрес: _____

(Город, индекс, улица, дом, квартира)

Контактный телефон: +7(_____)_____, Д. _____

E-mail: _____

(Желательно указать конкретное время для звонка)

Семейное положение: _____

Образование:

Полное наименование, местонахождение образовательных учреждений, специальность подготовки или переподготовки,

повышения квалификации(школу указывать, если только это единственное образовательное учреждение, которое вы окончили)

Опыт работы:

(Перечислять места работы и реализованные проекты следует в обратном хронологическом порядке, т.е. с последнего места)

работы, с точностью по месяцам указывайте время начала и окончания работы по каждой должности. Помимо названия должностей,

в описание включайте краткую характеристику выполняемой работы, информацию о ваших функциях, о роли в рабочем процессе)

Иностранные языки и владение компьютером, оргтехникой:

(указать уровень, перечислить конкретные программы, с которыми вы умеете работать, владение оргтехникой)

Дополнительная информация:

(Наличие автомобиля, стаж вождения, расположенность жилья от предполагаемой работы и т.д.)

Личные качества и увлечения:

(Работоспособность, обучаемость, аккуратность, коммуникабельность, сильные и слабые стороны и т.д.)

ПРИМЕЧАНИЕ: Резюме размещайте на одной странице.

Заключительная часть практического занятия.

Зачитываются резюме нескольких студентов по усмотрению преподавателя и оцениваются совместно со студентам

Тематика рефератов

1. Формирование персонала и определение его численности.
2. Анализ движения и оценка состояния персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры.
2. Как проводится выбор карьеры?
3. Как проводится планирование карьеры работника?
4. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.

4 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

4.1 Основная учебная литература

1. Резник, Семен Давыдович. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.

2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 561 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>

3. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве [Электронный ресурс]: учебник / М. Райли. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 191 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114557>

4.2 Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.

5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / Государственный ун-т управления; Министерство образования и науки РФ, Государственный университет управления. - М.: Риор, 2010. - 288 с.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др.; под ред. П.Э. Шлендера. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>

4.3 Другие учебно-методические материалы

1. Световцева Т. А. Основы документационного обеспечения управления [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Курск: ЮЗГУ, 2011. - 160 с.

2. <http://www.humanities.edu.ru> – Единое окно доступа к образовательным ресурсам

3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы: www.humanities.edu.ru - т «Гуманитарное образование»

4.4. Перечень ресурсов информационно-коммуникативной сети Internet

1. <http://www.incorp-pion.ru/index.php/history>
2. http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_121206.html
3. http://gov.cap.ru/hierarhy_cap.asp?page=./2008/5805/6060
4. <http://biblioteka.org.ua> – электронная библиотека

5 Методические указания для обучающихся по усвоению дисциплины

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Основы управления персоналом» являются лекции, практики и лабораторные. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин. На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал. Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают: контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов. Самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты решают задачи по освоенным темам дисциплины. Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, защиты отчетов по лабораторным работам. Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Основы делопроизводства»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п. В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, промежуточный контроль путем отработки студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Одним из приемов закрепление освоенного материала является

конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал. Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному усвоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины «Основы управления персоналом» с целью усвоения и закрепления компетенций. Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Основы управления персоналом» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

Приложение А
**Вопросы к экзамену по дисциплине
«Основы управления персоналом»**

1. Предмет, задачи и основные понятия курса.
2. Коэффициенты, характеризующие состояние персонала в организации.
3. Концепция управления персоналом.
4. Задачи управления персоналом.
5. Назовите основные принципы систем управления персоналом.
6. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления персоналом.
7. Дайте характеристику экономических методов управления персоналом.
8. Что относится к социально-психологическим методам управления персоналом.
9. Какова сущность линейной структуры управления.
10. На чем основана функциональная система управления
11. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления?
12. Что представляет собой линейно-штабная структура управления.
13. В чем суть дивизионной организационной структуры управления.
14. Что предусмотрено при использовании матричной структуре управления.
15. На чем основывается деятельность кадровых служб.
16. Когда вступил в силу новый трудовой кодекс.
17. Чем отличается новый трудовой кодекс от КЗОТа.
18. Какие требования предъявляются при оформлении на работу согласно Трудовому кодексу.
19. Какие документы предъявляются при поступлении на работу.
20. Назовите наиболее значимые признаки, отличающие одну организационно-правовую форму от другой.
21. Что понимается под переводом на другую работу.
22. Что понимается под перемещением из одного места на другое.
23. Какие обстоятельства, предусмотренные в Трудовом кодексе РФ, дают работникам преимущества на работе при сокращении штатов
24. Когда возможно прекращение трудового договора.
25. Каковы основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя.
26. Когда производится выплата всех сумм, причитающихся работнику при прекращении трудового договора.

27. Дайте определение организации труда.
28. Что включает комплексная система организации труда.
29. Как характеризуется содержание организации труда
30. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом.
31. Каково содержание основных трудовых функций.
32. Что входит в состав научной системы организации труда и производства.
33. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки.
34. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда.
35. Что входит в основные функции управления персоналом.
36. Что понимается под разделением труда.
37. Что означает разделение труда.
38. Какие различают основные виды разделения труда.
39. Какие существуют формы разделения труда.
40. Охарактеризуйте функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное разделение труда.
41. Дайте характеристику технических, психофизических, социальных, экономических границ разделения труда.
42. Что называется кооперационным разделением труда.
43. Какова процедура оценки результативности труда.
44. Каковы основные критерии эффективности работы подразделений организации.
45. Что понимается под кооперацией труда.
46. Какие виды производственной кооперации различают в России.
47. Что характеризует дисциплину труда.
48. Что относится к грубым нарушениям трудовой дисциплины.
48. Как работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности.
49. Дайте определение потенциала кадров.
50. Каковы составляющие кадрового потенциала.
51. Какова схема формирования кадрового потенциала.
52. Какова общая структура государственного образовательного стандарта.
53. Сформулировать квалификационные требования руководителей кадровой службы.
54. Каков механизм согласования при управлении развитием кадрового потенциала. Как производится оценка персонала.
55. Какие проблемы решаются при оценке персонала.

56. Что необходимо учитывать при оценке сложности труда.
57. Какие существуют методы сбора информации при оценке персонала.
58. Какие существуют наиболее используемые методы оценки персонала.
59. Основные задачи аттестации персонала.
60. Что необходимо сделать для проведения аттестации персонала.
61. Какие документы предоставляются в комиссию по аттестации.
62. Какие оценки аттестуемому дает комиссия.
63. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
64. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист.
65. На чем основан метод ранговой корреляции.
66. Что является высшей точкой карьеры в организации.
67. Перечислите основные цели карьеры.
68. Какие существуют типы карьеры.
69. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста.
70. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры.
71. Как проводится выбор карьеры.
72. Как проводится планирование карьеры работника.
73. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.
74. Какова схема японской модели служебного роста управленческого работника.