

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 08.02.2022 11:10:32
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

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

Кафедра международных отношений и государственного
управления

Проректор по учебной работе
О. Локтионова
« 17 » 01 2022г



Основы управления персоналом

Методические указания для выполнения лабораторных работ
студентов очной формы обучения направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

УДК 327

Составитель И.В. Припадчева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

О.Г. Тимофеева

Основы управления персоналом: методические указания для выполнения лабораторных работ студентов очной формы обучения / Юго-Зап. Гос. Ун-т; сост.: И.В. Припадчева. Курск, 2022. – 117с.

Методические указания для выполнения лабораторных работ студентов 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 дисциплины «Основы управления персоналом», и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедры международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения, содержание лабораторных работ 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 17.01.2022 Формат 60×84 1/16

Усл.печ.л. 6,8. Уч.-изд.л. 6,2. Тираж 100 экз. Заказ 248 Бесплатно

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы	6
3 Методические указания студентам по организации лабораторных работ	7
4 Объем и тематика лабораторных работ студентов очной формы обучения	18
5 Перечень учебно-методического обеспечения для выполнения лабораторной работы обучающихся по дисциплине	19
6. Примеры типовых заданий лабораторных работ	20
7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий	110
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	112
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины	113
Приложение А Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управления персоналом»	114

1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель дисциплины

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

Задачи дисциплины

Основные задачи изучения дисциплины:

- овладение методами групповой динамики при реализации своей роли в команде;
- обучение правилам и нормам командной работы и распределению ответственности за результат труда;
- овладение технологиями распределения на долго-, средне- и краткосрочную перспективу с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для выполнения задач саморазвития и профессионального роста;
- обучение основным возможностям и инструментам непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.

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

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2 При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды	Знать: - теоретические основы командообразования. Уметь: - применять методы командообразования. Владеть: - навыками распределения ролей в

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
			команде.
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Знать: - правила и нормы командной работы. Уметь: - распределять ответственность за результат труда. Владеть: - навыками внедрения правил и норм командной работы
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.2 Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения.	Знать: - теоретические аспекты саморазвития и профессионального роста. Уметь: - распределять задачи саморазвития и профессионального роста на долго-, средне- и краткосрочную перспективу. Владеть: - навыками обоснования использования ресурсов для выполнения задач саморазвития и профессионального роста.

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
		УК-6.3 Использует основные возможности и инструменты непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.	Знать: - теоретические основы системы инструментов непрерывного образования. Уметь: - определять эффективные инструменты непрерывного образования с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. Владеть: - навыками использования инструментов непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

2 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы управления персоналом» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 38.04.03 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организационно-

аналитическое обеспечение административного управления». Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре.

3 Методические указания студентам по организации лабораторных работ

Лабораторные занятия как разновидность практических занятий

Лабораторные занятия – это одна из разновидностей практического занятия, являющаяся эффективной формой учебных занятий в организации высшего образования. Лабораторные занятия имеют выраженную специфику в зависимости от учебной дисциплины, углубляют и закрепляют теоретические знания. На этих занятиях студенты осваивают конкретные методы изучения дисциплины, обучаются экспериментальным способам анализа, умению работать с приборами и современным оборудованием. Лабораторные занятия дают наглядное представление об изучаемых явлениях и процессах, студенты осваивают постановку и ведение эксперимента, учатся умению наблюдать, оценивать полученные результаты, делать выводы и обобщения. Следовательно, ведущей целью лабораторных работ является овладение техникой эксперимента, умение решать практические задачи путем постановки опыта. Для всех лабораторных работ, которые выполняют студенты, на ведущей кафедре университета составляются методические рекомендации или указания, содержащие описание лабораторной работы, порядок ее выполнения и форму отчета. Лабораторные занятия проводятся в составе академической группы с разделением на подгруппы.

Лабораторные занятия – существенный элемент учебного процесса в организации высшего образования, в ходе которого обучающиеся фактически впервые сталкиваются с самостоятельной практической деятельностью в конкретной области. Лабораторные занятия, как и другие виды практических занятий, являются средним звеном между углубленной теоретической работой обучающихся на лекциях, семинарах и применением знаний на практике. Эти занятия удачно сочетают элементы теоретического исследования и практической работы.

Выполняя лабораторные работы, студенты лучше усваивают программный материал, так как многие определения и формулы, казавшиеся отвлеченными, становятся вполне конкретными, происходит соприкосновение теории с практикой, что в целом содействует пониманию сложных вопросов науки и становлению студентов как будущих специалистов. В целях интеграции теории и практики в организациях высшего образования в последнее время получают широкое распространение комплексные лабораторные работы, проводимые на широком техническом фоне с применением разнообразной аппаратуры в условиях, близких к реальным, в которых будет работать будущий специалист.

Проведением лабораторных занятий со студентами достигаются следующие цели:

- углубление и закрепление знания теоретического курса путем практического изучения в лабораторных условиях изложенных в лекциях законов и положений;
- приобретение навыков в научном экспериментировании, анализе полученных результатов;
- формирование первичных навыков организации, планирования и проведения научных исследований.

Организационные аспекты лабораторных занятий

Во всех документах, касающихся образовательных организаций высшего образования, содержатся указания на необходимость дальнейшего совершенствования и активизации лабораторных занятий как важнейшего средства повышения профессиональной подготовки будущего специалиста. Оно должно идти по пути улучшения содержания, организации, модернизации лабораторного оборудования и методического обеспечения. При формировании дисциплины наибольшую сложность всегда представляет отбор материала, подлежащего практическому усвоению. Следовательно, формируя программу лабораторных занятий, важно выделить ту часть практического обучения, которую можно решать наиболее успешно в лабораторных условиях. Поэтому для таких занятий преподаватель отбирает материал, на базе которого можно поставить учебный эксперимент, причем главной задачей всех опытов может быть изучение

существа явлений. В то же время этот материал в итоге должен раскрывать методику современных научных исследований применительно к специальной подготовке студентов.

Выделяя вопросы программы, подлежащие иллюстрированию в лабораторных работах, следует исходить из того, какова роль каждого вопроса, изучаемого в рамках данной дисциплины, в формировании ее структуры, насколько трудно для студентов освоить ту или иную проблему без постановки экспериментов. В учебных дисциплинах базовой части учебного плана на лабораторные занятия выносятся материал, позволяющий иллюстрировать основные закономерности данной науки, применять физические методы измерения для изучения строения вещества и анализа процессов, прививать обучающимся умение многосторонне описывать и объяснять объекты и явления. По дисциплинам вариативной части проводятся такие работы, которые будущим специалистам предстоит выполнять в своей практической и научной деятельности.

Организуя лабораторные занятия, кафедры университета принимают во внимание не только свои предметные задачи, но и учебные задачи других кафедр и в целом деятельность студентов как будущих специалистов определенного профиля. Преемственность в осуществлении экспериментальной подготовки между кафедрами достигается строгой согласованностью учебных планов, и в частности – программ лабораторных занятий.

Установление межпредметных связей в области лабораторных занятий ведется по следующему пути: производится согласование понятий, определение и обозначение физических величин для того, чтобы они составляли единую систему во всех дисциплинах; согласование порядка ввода этих понятий по месту и времени с тем, чтобы обеспечивающие дисциплины и основной курс лекций по изучаемому предмету своевременно готовили студентов к восприятию материала, рассматриваемого в определенной лабораторной работе.

Таким образом, само построение лабораторных занятий должно способствовать установлению логических связей профилирующего курса с другими учебными дисциплинами с тем, чтобы студенты усвоили его как целостную систему со всей

структурой, отражающей данную науку. При разработке программы лабораторного занятия важно учесть то, что выпускники университета, хорошо усвоившие теоретический материал, не всегда могут применять его в своей профессиональной деятельности.

Следовательно, основное требование к лабораторному занятию в университете – выбор такого содержания учебного материала и формы организации занятия, которые бы способствовали развитию активной познавательной деятельности студентов, творчеству и самостоятельности в решении научных и практических задач. Успех лабораторных занятий зависит от многих слагаемых: от теоретической, практической и методической подготовленности преподавателя, его организаторской работы по подготовке занятия, от состояния лабораторной базы и методического обеспечения, а также от степени подготовленности самих студентов, их активности на занятии.

Порядок подготовки лабораторного занятия:

- изучение требований программы учебной дисциплины;
- формулировка цели и задач лабораторного занятия;
- разработка плана проведения лабораторного занятия;
- подбор содержания лабораторного занятия;
- разработка необходимых для лабораторного занятия инструкционных карт;
- моделирование лабораторного занятия;
- проверка специализированной лаборатории на соответствие санитарногигиеническим нормам, требованиям по безопасности и технической эстетике;
- проверка количества лабораторных мест, необходимых и достаточных для достижения поставленных целей обучения;
- проверка материально-технического обеспечения лабораторных занятий на соответствие требованиям программы учебной дисциплины.

Порядок проведения лабораторного занятия:

1. Вводная часть:

- входной контроль подготовки студента;
- вводный инструктаж (знакомство студентов с содержанием предстоящей работы, анализ инструкционных карт,

технологической документации, показ способов выполнения отдельных операций, напоминание отдельных положений по технике безопасности, предупреждение о возможных ошибках).

2. Основная часть:

– проведение студентом лабораторной работы;
– текущий инструктаж, повторный показ или разъяснения (в случае необходимости преподавателем исполнительских действий, являющихся предметом инструктирования).

3. Заключительная часть:

– оформление отчета о выполнении задания;
– заключительный инструктаж (подведение итогов выполнения учебных задач, разбор допущенных ошибок и выявление их причин, сообщение результатов работы каждого студента, объявление о том, что необходимо повторить к следующему занятию).

Формы организации лабораторного занятия зависят от числа студентов, содержания и объема программного материала, числа лабораторных работ, а также от вместимости учебных помещений и наличия оборудования.

В зависимости от этих условий в университете применяют следующие формы проведения лабораторных занятий:

- фронтальная;
- по циклам;
- индивидуальная;
- смешанная (комбинированная).

Фронтальная форма проведения лабораторных занятий предполагает одновременное выполнение работы всеми студентами. Ее применение способствует более глубокому усвоению учебного материала, поскольку график выполнения лабораторных работ поставлен в четкое соответствие с лекциями и упражнениями. При этом обеспечивается высокий методический уровень проведения работ, так как на каждом занятии внимание преподавателя сосредоточивается лишь на одной работе. Однако эта форма требует большого количества однотипного, иногда дорогостоящего оборудования и универсальных стендов, а для их размещения – значительных лабораторных площадей.

В организациях высшего образования используется организация лабораторных работ по циклам. При этом работы делятся на несколько циклов, соответствующих определенным разделам лекционного курса. В один цикл объединяются 4-5 работ, осуществляемых, как правило, на однотипных стендах. Студенты выполняют работы по графику, переходя от одного цикла к другому.

Организации высшего образования, располагающие большими возможностями по лабораторной базе, внедряют индивидуальную форму организации работ, при которой каждый студент выполняет все намеченные программой работы в определенной последовательности, устанавливаемой графиком. В этом случае студенты одновременно могут работать над различными темами. Данная форма организации лабораторных работ обладает тем преимуществом, что позволяет расширить тематику и представляет студентам большие возможности для научных исследований.

Наиболее часто в университете используется смешанная (комбинированная) форма организации лабораторных занятий, позволяющая использовать преимущества каждой из рассмотренных выше форм.

Как правило, на первых курсах применяют фронтальную форму проведения лабораторных занятий, затем переходят к цикловой и индивидуальной. Во всех случаях кафедры стремятся к тому, чтобы каждая лабораторная работа выполнялась студентами самостоятельно.

При проведении лабораторных работ возможны три подхода к их выполнению:

- рецептурных действий студентов, когда они проявляют умение работать преимущественно в стандартных условиях, отраженных в руководстве по лабораторному занятию;

- частично поисковых действий, когда студенты могут действовать достаточно самостоятельно, решать несложные творческие задачи при подсказке или непосредственном руководстве преподавателя;

- активных творческих действий студентов, когда они проявляют способность действовать в условиях, близких к реальным, используя запас приобретенных знаний.

В этой связи лабораторные работы рекомендуется планировать следующим образом:

– для студентов первых курсов – с жесткой регламентацией деятельности;

– для студентов вторых и третьих курсов – с ослабленной регламентацией деятельности, с использованием частично-поискового метода;

– для студентов старших курсов – лабораторные работы исследовательского характера в условиях полной самостоятельности, при косвенном контроле преподавателя.

Особенности подготовки лабораторного занятия

Подготовка лабораторного занятия начинается с изучения документации, определения (уточнения) целей и задач данного занятия, времени, выделяемого студентам для подготовки. В ходе подготовки к лабораторной работе преподаватель должен пояснить проблематику, объем и содержание лабораторного занятия, определить, какие понятия, определения, теории могут быть иллюстрированы данным экспериментом, какие умения и навыки должны приобрести студенты в ходе занятия, какие знания углубить и расширить. При этом ему необходимо решить, на каком этапе обучения следует поставить задачу о подготовке к лабораторной работе, каким образом достигнуть активизации познавательной деятельности студентов.

Задача на подготовку к лабораторной работе может быть поставлена на лекции, на практическом занятии с таким временным расчетом, чтобы студенты смогли качественно подготовиться к ее проведению. Одновременно им выдаются разрабатываемые на кафедре «Задание на лабораторную работу» и «Отчет о лабораторной работе». Эти учебно-методические материалы готовятся, как правило, преподавателем, который проводит лабораторные занятия. Разделы указанных методических материалов отражают учебные вопросы, краткие сведения по теории, программу выполнения работы, содержание отчета, вопросы для подготовки и литературу, рекомендуемую к изучению. В них также ставятся задачи, которые студенты должны решить при подготовке к работе, в процессе эксперимента и при обработке

полученных результатов. В методических указаниях о порядке оформления отчета о лабораторной работе определяются форма отчета (в каком виде должен быть оформлен цифровой и графический материал), порядок сравнения полученных результатов с расчетными и оценки погрешностей, порядок формулирования выводов и заключений, а также защиты выполненной работы.

При проведении занятий с жесткой регламентацией описание работы – это фактически пошаговый перечень того, что студенты должны по ней сделать.

Описание по работам на проблемно-ориентировочной основе несколько отличается от традиционного и включает:

- наименование и целевую установку лабораторной работы;
- суть научной проблемы, подлежащей разрешению;
- примерный порядок проведения эксперимента, а также ожидаемый результат;
- общие требования к отчету и выводам по работе;
- вопросы для подготовки;
- рекомендуемая литература.

Такое описание ориентирует на творческую, исследовательскую работу. Подготовка студентов к лабораторной работе проводится в часы самостоятельной работы с использованием учебников, конспектов лекций и вышеуказанных методических материалов.

В итоге подготовки студенты должны знать:

- основной теоретический материал, который закрепляется лабораторной работой;
- цель, содержание и методику ее проведения, правила пользования приборами;
- меры безопасности в работе.

Кроме того, они должны заготовить схемы, таблицы, графики, необходимые для выполнения работы. Чтобы обеспечить своевременное выполнение работ, кафедры обычно устанавливают «контрольные сроки» коллоквиумов и сдачи работ. Эти сроки выбираются таким образом, чтобы студенты имели возможность самостоятельно и качественно планировать свою деятельность.

Тем временем преподаватель продолжает подготовку к данному занятию: организует самостоятельную работу обучающихся, проводит индивидуальные и коллективные консультации, проверяет готовность аппаратуры и документации, а также разрабатывает план проведения лабораторного занятия.

Содержательная часть плана лабораторного занятия включает:

- вступительную часть;
- порядок проведения эксперимента и обработки результатов;
- общий расчет времени по этапам занятия (на сборку установки, проведение эксперимента, анализ и оформление отчета);
- заключительную часть занятия.

Во вступительной части указываются тема, цель, порядок выполнения работы и оформления отчета. Ход выполнения лабораторной работы в плане отражается только в общем виде.

Определяя порядок проведения эксперимента, целесообразно отмечать последовательность работы, примерный расчет времени, особенности работы с лабораторным оборудованием, меры безопасности, вопросы или задачи (проблемы), требующие от студентов самостоятельных решений или проявления творчества.

Заключительная часть отводится на подведение итогов и постановку задачи на следующее лабораторное занятие.

Проведению лабораторного занятия может предшествовать сдача студентами коллоквиума.

Коллоквиум (от лат. *colloquium* – разговор, беседа) – собеседование преподавателя со студентами.

Цель коллоквиума – контролирование глубины усвоения теоретического материала; понимания сущности явлений, иллюстрируемых данной лабораторной работой; проверка знания приборов и аппаратуры, используемых при проведении лабораторной работы; проверка знания порядка проведения эксперимента и его обоснования, представлений об ожидаемых результатах, умения их обрабатывать и анализировать; проверка знания правил техники безопасности и эксплуатации оборудования при проведении работ.

Проводя коллоквиум преподаватель оценивает, в какой мере студенты изучили лекционный материал и рекомендуемую

литературу, насколько глубоко усвоили теоретический материал, поняли физическую сущность рассматриваемых явлений.

Проверка знания приборов, порядка проведения эксперимента и представлений об ожидаемых результатах, умения обрабатывать и анализировать экспериментальные данные позволяет, во-первых, исключить значительные ошибки в ходе эксперимента; во-вторых, вырабатывать у студентов навыки качественных и количественных обобщений при проведении научных исследований; в-третьих, оценивать допустимый разброс результатов экспериментов и в целом способствовать развитию необходимой культуры работы.

Коллоквиум как форма учебного контроля отличается от экзамена (зачета) следующим: он охватывает не всю дисциплину в целом и даже не часть ее, изученную в течение семестра, а только ее раздел или даже тему; может и должен принимать форму собеседования, т.е. диалога; это вид индивидуальной методической помощи, разъяснение студентам тех вопросов, неверное или недостаточное понимание которых они обнаружили при собеседовании.

Коллоквиум – это форма контроля, метод стимулирования самостоятельной работы студентов. В зависимости от возможностей и напряженности учебного плана коллоквиумы могут проводиться в плановое учебное время, во внеучебное время и во время лабораторных занятий.

Особенности проведения лабораторного занятия

Лабораторные занятия выполняются студентами самостоятельно. Это значит, что преподаватель и состав учебной лаборатории (кафедры) в ходе занятия должны не столько контролировать, сколько осуществлять научное и методическое руководство действиями студентов. Руководство действиями ведется так, чтобы, с одной стороны, обеспечить проявление инициативы и самостоятельности студентов, с другой – держать непрерывно в поле зрения работу каждого, тактично и без навязчивости в самых необходимых случаях приходить на помощь в нужный момент. На младших курсах преподаватель, осуществляя жесткую регламентацию работы студентов в лаборатории, выступает в своей обычной педагогической роли. Чем старше курс,

тем отчетливее снижается степень регламентирования, и роль преподавателя сводится к обязанностям консультанта. В процессе подготовки и выполнения лабораторных работ студенты все необходимое, связанное с экспериментом, записывают в свои рабочие тетради или специальные бланки. Тут же фиксируют поставленную перед ними экспериментальную задачу, структурную или принципиальную схему, методику выполнения заданий, поясняя записи схемами, таблицами и другими материалами. В тетрадь (бланк) заносятся все наблюдения по ходу выполнения эксперимента, а также результаты в виде выводов с соответствующими таблицами, графиками и описанием полученных результатов опытов. После обработки результатов эксперимента студенты приступают к оформлению отчета по лабораторной работе.

Структура отчета по лабораторной работе

Результаты выполнения лабораторной работы оформляются студентами в виде отчета. Как правило, отчет состоит из трех частей.

Рассмотрим план отчета при работах на технике.

В первой части указываются наименование и цель выполнения лабораторной работы, дается описание технических данных приборов, которые помогали выполнять работу (указываются наименование приборов и их типы, пределы шкал, цена одного деления), приводится структурная или принципиальная схема установки, используемой в работе.

Вторая часть отчета посвящается регистрации опытных данных, получаемых в ходе эксперимента (журнал наблюдений) и результатов вычислений. По результатам наблюдений или вычислений строятся графики, позволяющие произвести анализ исследуемого явления.

В третьей части приводятся расчетные формулы и выводы по работе.

В конце отчета ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего лабораторную работу. На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов.

Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют, а это как раз то, что и надо для более глубокого уяснения изучаемой дисциплины.

Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В процессе лабораторного занятия студенты выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение студентами лабораторных работ направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания в практической деятельности;
- развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений;
- выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы.

При проведении лабораторных занятий учебная группа может делиться на подгруппы численностью не менее 8 человек, а в случае индивидуальной подготовки и менее. Оценки за выполнение лабораторных работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

4 Объем и тематика лабораторных работ студентов очной формы обучения

Таблица 4.2.1 – Лабораторные работы

№	Наименование лабораторной работы	Объем, час.
1	2	3
1	Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.	2
2	Структура персонала организации.	2
3	Формирование коллектива организации.	2
4	Социально-психологическая структура команды	2
5	Адаптация персонала	2
6	Мотивация труда персонала	2
7	Стимулирование труда персонала	2
8	Аттестация персонала	2
9	Кадровое планирование	2
10	Профессиональное развитие персонала	2
11	Карьерный рост персонала в организации	2

12	Сущность, цели и организационные формы обучения персонала	2
13	Этапы организации и проведения обучения персонала	2
14	Определение потребности в обучении персонала	2
15	Планирование обучения персонала	2
16	Методы обучения персонала	2
17	Оценка результатов обучения персонала	2
18	Эффективность управления персоналом	2
Итого		36

5 Перечень учебно-методического обеспечения для выполнения лабораторной работы обучающихся по дисциплине

Студенты могут при выполнении лабораторных работ пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников

Учебно-методическое обеспечение для выполнения лабораторных работ обучающихся по данной дисциплине организуется:

библиотекой университета:

– библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

– имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

кафедрой:

– путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;

– путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств.

– путем разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов; заданий для самостоятельной работы; тем рефератов и докладов; вопросов к зачету; методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

типографией университета:

– помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы; удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

6. Примеры типовых заданий лабораторных работ

Лабораторная работа №1 Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента

Цель лабораторной работы: Исследовать трудовой потенциал, как главную составляющую концепции управления персоналом.

Методические указания. Одним из важных характеристик трудового потенциала персонала является его половозрастная структура. Последняя претерпевает существенные изменения как вследствие движения кадров (например, замены работников, уволившихся по причинам текучести), так и по естественным причинам (постарение). Так, реализация на протяжении длительного времени кадровой политики, направленной на стабилизацию трудового коллектива, неминуемо приведет к старению персонала, а следовательно, к снижению его трудового потенциала.

Поэтому практический интерес представляет анализ тех сдвигов в половой и возрастной структуре персонала предприятия, которые произошли по прошествии определенного времени, а также возможность сравнить по этим данным трудовой потенциал нескольких предприятий между собой.

Для аналитических целей используется показатель, характеризующий «запасы» труда работников, выступающих в виде возможного к отработке количества лет до достижения работниками пенсионного возраста.

Пример. Воспользовавшись данными, приведенными в таблице, проведем оценку динамики изменений в трудовом потенциале коллектива предприятия.

Таблица Профессионально-квалификационная структура коллектива предприятия

Возрастная группа, лет	Численность работников												
	2020 г						2021 г						
	Всего		В том числе				Всего		В том числе				
	чел.	%	мужчины		женщины		чел.	%	мужчины		женщины		
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	17,1	14,3	50	4,2	121	10,1	154	14,0	56	5,1	98	8,9	
18-25	228	19,0	80	6,7	148	12,3	234	21,3	90	8,2	144	13,1	
26-44	425	35,4	240	20,0	185	15,4	436	39,6	206	18,7	230	20,9	
45-54	220	18,3	165	13,7	55	4,6	210	19,0	136	12,3	74	6,7	
55-59	109	9,1	84	7,0	25	2,1	61	5,6	58	5,3	3	0,3	
60 и старше	47	3,9	41	3,4	6	0,5	5	0,5	4	0,4	1	0,1	
Итого	1200	100	660	55,0	540	45,0	1100	100	550	50,0	550	50,0	

Решение. Доля работников молодого возраста (до 26 лет) возросла с 33,3% от общей численности работников до 35,3%. Еще в большей мере (на 4,2 процентного пункта) увеличилась доля работников среднего возраста (26—44 года).

Соответственно сократилась доля лиц старших возрастов - с 31,3 до 25%, в том числе лиц пенсионного возраста - с 10,5% (3,4% у мужчин и 2,6% (2,1 + 0,5) у женщин) до 0,8% (0,4% у мужчин и 0,4% у женщин). Следовательно, произошло «омоложение» трудового коллектива. Об этом свидетельствует и изменение среднего возраста. В 2020г. он составлял 35,4 года (у мужчин -40,0 лет, а у женщин — 29,8 года), а в 2021г. - 33,5 года (у мужчин -36,9, у женщин -30,1).

Омоложение коллектива не могло не сказаться на «запасах» коллектива в области труда. Рассчитаем их.

Запасы труда в 2020 г. по работникам мужского пола составляют;

Возрастная группа, лет	Середина интервала, лет	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
до 18	17	$(60 - 17) * 50 = 2150$
18-25	21,5	$(60 - 21,5) * 80 = 3080$
26-44	37	$(60 - 37) * 240 = 5520$
45-54	49,5	$(60 - 49,5) * 165 = 1732,5$
55 - 59	57	$(60 - 57) * 84 = 252$
		Всего: 12734,5

По работникам женского пола:

Возрастная группа, лет	Середина интервала, лет	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
до 18	17	$(55 - 17) * 121 = 4598$
18 -25	21,5	$(55 - 21,5) * 148 = 4958$
26 - 44	37	$(55 - 37) * 185 = 0330$
45 -54	49,5	$(55 - 49,5) * 55 = 302,5$
		Всего: 13188,5

Итак, запасы труда составляли в 2020г. 25923 чел.-лет или 2160 чел.-лет на 100 работников $(25923/1200-100)$. Аналогичные расчеты по 2021г. дали следующий результат: 25346 чел.-лет и 2304 чел.-лет.

Таким образом, омоложение коллектива нашло свое количественное выражение в увеличении запасов труда до наступления у работников пенсионного возраста на 6,7% $(2304/2160 = 1,067)$.

В качестве обобщающей характеристики трудового потенциала коллектива предприятия применительно к данной численности работников и половозрастной ее структуры могут быть использованы коэффициенты, характеризующие отклонение уровня работоспособности (как вариант — уровня производительности труда) у работников данного пола и возрастной группы от базового уровня.

Так, например, одно из исследований изменения производственных возможностей работников на основании сравнительного анализа уровня производительности труда дало следующие результаты:

Возраст, лет	Коэффициент производственных возможностей	
	мужчин	женщин
1	2	3
16- 19	0,71	0,71
20 - 24	0,92	0,86
25-29	1,06	0,94
30 - 34	1,08	1,10
35 - 39	1,13	1,11
40-44	1,08	1,12
45 - 49	1,05	1,09
50- 54	1,01	1,07
55 - 59	0,96	0,69
60 - 64	0,75	0,65
65 - 69	0,60	0,60
70 и старше	0,59	0,50

Однако, поскольку каждое из предприятий имеет свою специфику, вполне допустимо установление величины поправочных коэффициентов с помощью метода экспертной оценки силами специалистов предприятия.

Рассмотрим методiku такого рода анализа.

Пример. В нижеприведенной таблице представлены данные о численности и составе кадров по двум цехам предприятия.

Возрастная группа, лет	Цех №1			Цех №2		
	Всего, чел.	В том числе		Всего, чел.	В том числе	
		мужчины	женщины		мужчины	женщины
До 20	25	15	10	18	8	10
20 - 30	50	30	20	32	12	20
30-40	75	45	30	60	30	30
40-50	60	35	25	28	8	20
50-60	45	30	15	12	2	10
60 и старше	30	20	10	-	-	-
Итого	275	175	100	150	60	90

Задание. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого из цехов, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 20	0,7	0,7
От 20 до 30	1,1	0,9
От 30 до 40	1,2	1,1
От 40 до 50	1,08	1,12
От 50 до 60	0,95	0,8
60 и старше	0,6	0,7

Решение. Расчеты выполним в табличной форме:

Возрастная группа, лет	Цех № 1		Всего
	мужчины	женщины	
До 20	$15 * 0,7 = 10,5$	$10 * 0,7 = 7$	17,5
От 20 до 30	$30 * 1,1 = 33$	$20 * 0,9 = 18$	51
От 30 до 40	$45 * 1,2 = 54$	$30 * 1,1 = 33$	87
От 40 до 50	$35 * 1,08 = 37,8$	$15 * 1,12 = 17,25$	55,05
От 50 до 60	$30 * 0,95 = 28,5$	$15 * 0,8 = 12$	40,5
60 и старше	$20 * 0,6 = 12$	$10 * 0,6 = 6$	18
Итого	175,8	93,25	269,05

Аналогичные расчеты по цеху № 2 дали следующий результат: 153,7.

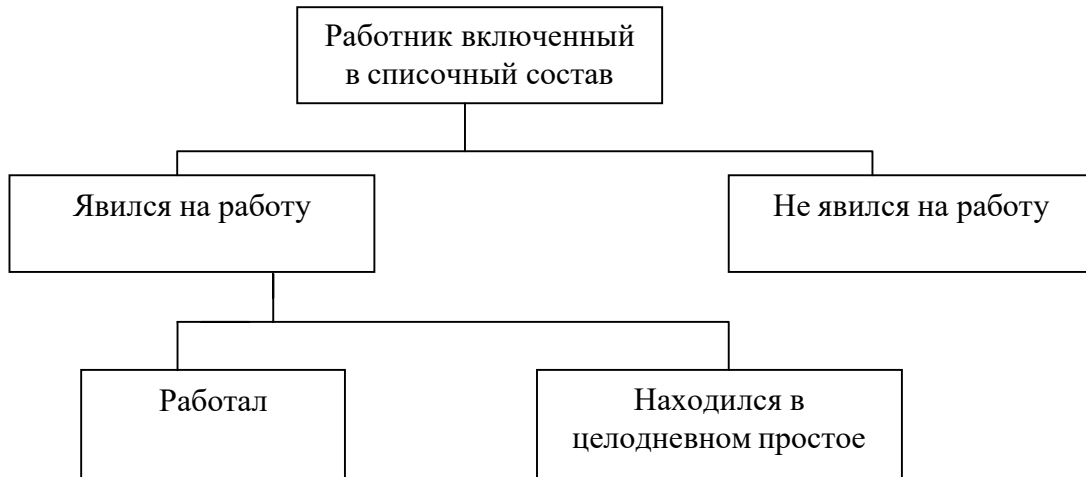
Таким образом, приведенная (или, иначе, условная) численность по цеху №1 составила 269,05, или 0,978 в расчете на одного работника ($269,05 / 275$), а по цеху № 2 - соответственно 153,7 и 1,025.

Из этого следует, что в расчете на одного работнике, трудовой потенциал второго цеха представляется более предпочтительным (выше на 4,8 % ($1,025 / 0,978$)).

Лабораторная работа №2 Структура персонала организации

Цель анализа - выяснить, какая часть из списочного состава работников фактически работала, а какая часть отсутствовала на работе по различным причинам. Таким образом, по сути анализируется использование целодневного фонда рабочего времени: явки и неявки на работу.

Наглядно представить использование целодневного фонда рабочего времени поможет следующая схема.



Коэффициент использования средней списочной численности (K_{cc})

рассчитывается следующим образом:

$$K_{cc} = \mathcal{C}_{фр} / \mathcal{C}_{cc}, \quad (1)$$

где $\mathcal{C}_{фр}$ — среднее число фактически работавших рабочих на протяжении календарного периода; \mathcal{C}_{cc} — средняя списочная численность рабочих.

Показатель среднесписочной численности (\mathcal{C}_{cc}) характеризует число рабочих, состоявших в списке предприятия в среднем за каждый день на протяжении календарного периода (например, месяца). Он может быть рассчитан двумя методами:

1-й метод.

$$\mathcal{C}_{cc} = \sum \mathcal{C}_d \cdot /n, \quad (2)$$

где \mathcal{C}_d — списочный состав на каждый день месяца, чел.; количество дней в месяце.

2-й метод.

$$\mathcal{C}_{cc} = (\mathcal{Y}_e + \mathcal{H}_я) /n, \quad (3)$$

где \mathcal{Y}_e — число человеко-дней явок на работу на протяжении календарного периода (месяц); $\mathcal{H}_я$ — число человеко-дней неявок на работу по всем причинам за тот же период.

Среднее число фактически работавших рабочих ($Ч_{фр}$) показывает, сколько рабочих работало в среднем каждый рабочий день.

$$Ч_{фр} = \Phi_{от} / Д_p, \quad (4)$$

где $\Phi_{от}$ - фактически отработанные человеко-дни на протяжении месяца;

$Д_p$ — количество рабочих дней в данном месяце.

В аналитических целях, может быть рассчитан и такой вспомогательный показатель, как средняя явочная численность, показывающая, сколько рабочих из списочного состава в среднем являлось на работу каждый рабочий день на протяжении месяца.

$$Ч_я = Я_с / Д_p \quad (5)$$

Приведем пример расчета вышеназванных показателей.

Пример. В первом полугодии рабочими цеха отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии — 181, в том числе рабочих дней - 128.

Задание. Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

Решение.

1. Средняя списочная численность:

$$Ч_{сс} = (Я_p + Н_s) / П = ((42360 + 520) + 26805) / 181 = 385 \text{ чел.}$$

2. Средняя явочная численность:

$$Ч_я = Я_в / Д_p = (42360 + 520) / 128 = 335 \text{ чел.}$$

3. Среднее число фактически работавших:

$$Ч_{фр} = \Phi_{от} / Д_p = 42460 / 128 = 331 \text{ чел.}$$

Итак, в первом полугодии в списках состояло в среднем 385 чел., на работу являлось в среднем 335 чел., из которых фактически работало 331 чел.

4. Коэффициент использования средней списочной численности:

$К_{сс} = Ч_{фр} / Ч_{сс} = 331 / 385 = 0,86$, т.е. численный состав рабочих в первом полугодии использован лишь на 86,0 %.

В анализе трудового потенциала широкое распространение получил подход, основанный на оценке степени рациональности использования фонда рабочего времени.

Пример. Исходные данные:

Показатель	Результат
1. Средняя списочная численность рабочих, чел.	256
2. Отработано чел.-дней	47872
3. Отработано чел-часов	363830
4. Установленная длительность рабочего дня, час:	
у 206 чел.	8
у 50 чел.	7,2

В дополнение к коэффициенту использования средней списочной численности рассчитывается и коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{рд}$):

$$K_{рд} = D_{рф} / D_{ру} \quad (6)$$

где $D_{рф}$ - фактическая длительность рабочего дня (в пределах установленной ее длительности, т.е. без учета сверхурочной работы), час; $D_{ру}$ - установленная длительность рабочего дня (если отдельные категории рабочих имеют различную установленную длительность рабочей недели, то тогда исходя из режима работы (пятидневка, шестидневка) рассчитывается средняя взвешенная его величина), час.

В свою очередь:

$$D_{рф} = O_{ч} / O_{д}, \quad (7)$$

где $O_{ч}$ — количество отработанных чел.-час. на протяжении календарного периода (без учета чел.-час, отработанных сверхурочно); $O_{д}$ - отработано чел.- дней за этот же период.

Задание. Рассчитать коэффициент использования установленной длительности рабочего дня.

Решение.

Определим фактическую длительность рабочего дня ($D_{рф}$):

$$D_{рф} = O_{ч} / O_{д} = 363830 / 47872 = 7,6 \text{ час.}$$

Определим среднюю установленную длительность рабочего дня ($D_{ру}$)

$$D_{ру} = (206 \cdot 8 + 50 \cdot 7,2) / 256 = 7,84 \text{ час.}$$

Отсюда:

$$K_{рд} = D_{рф} / D_{ру} = 7,6 / 7,84 = 0,969, \text{ или } 96,9\%$$

На основании расчета показателей использования списочной численности рабочих и внутрисменного фонда рабочего времени может быть определен интегральный показатель использования трудового потенциала ($K_{инт}$) как произведение коэффициента использования средней списочной численности ($K_{сс}$) и коэффициента использования установленной длительности рабочего дня ($K_{р\delta}$):

$$K_{инт} = K_{сс} \cdot K_{р\delta} . \quad (8)$$

Тот же самый результат может быть получен еще двумя методами. 1-й метод.

$$K_{инт} = K_{рп} \cdot K_{р\delta} , \quad (9)$$

где $K_{рп}$ -коэффициент использования установленной длительности рабочего периода (количество рабочих дней согласно календарю).

В свою очередь,

$$K_{рп} = P_{нф} / P_{ну} , \quad (10)$$

где $P_{нф}$ - фактическая длительность рабочего периода (дней), рассчитываемая как частное от деления отработанных чел.-дней на среднюю списочную численность:

$$P_{нф} = \Phi_{от} / Ч_{сс} . \quad (11)$$

$P_{ну}$ — установленная длительность рабочего периода (количество рабочих дней по календарю).

2-й метод.

$$K_{инт} = O_{ч} / O_{мв} , \quad (12)$$

где $O_{мв}$ — максимально возможное к отработке количество чел,-часов.

$$O_{мв} = Ч_{сс} * P_{ну} * D_{ру} , \quad (13)$$

Пример. В сентябре рабочими предприятия было отработано 21357 чел. - дней, неявки составили 10415 чел.-дней, целодневные простои -118 чел.-дней. Было отработано 166585 чел.-час; в том числе 2136 чел.-час. отработано сверхурочно. Установленная длительность рабочего дня - 8 час, а количество рабочих дней в сентябре — 22.

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени (двумя методами).

Решение.

1-й метод. Выполним ряд вспомогательных расчетов.

Средняя списочная численность рабочих ($Ч_{сч}$) = $(21357 + 10415 + 118) / 30 = 1063$ чел.

Фактическая длительность рабочего периода ($P_{пф}$) = $21357 / 1063 = 20,1$

дней.

Фактическая длительность рабочего дня ($D_{рф}$) = $(166585 - 2136) / 21357 = 7,7$ час.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{рд}$) = $7,7 / 8,0 = 0,963$.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего периода ($K_{рп}$) = $20,1 / 22 = 0,914$.

Итак, интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени (а следовательно, и трудового потенциала рабочих) $K_{инт} = 0,914 \cdot 0,963 = 0,88$.

2-й метод. Интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени $K_{инт} = (166585 - 2136) / (1063 \cdot 22 \cdot 8) = 0,88$.

Хотя во втором методе использованы более простые расчеты, он не позволяет ответить на вопрос, где имеют место наиболее существенные упущения в использовании рабочей силы.

Расчеты, выполненные с помощью первого метода показывают, что наибольшие потери связаны с неэффективным использованием целодневного фонда рабочего времени - наличием большой доли неявок на работу по различным причинам.

Лабораторная работа №3 Формирование коллектива организации

Цель: формирование навыков формирования коллектива организации по средством применения эффективных методик подбора и отбора персонала.

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные

должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

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

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

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

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

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность. По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат,

который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности. Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

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

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

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

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

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на претендента на должность.

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

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

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

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

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения,

приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. п.

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

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

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

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

Методические указания

1. Выбор организации осуществляется студентами самостоятельно. В данной организации уволилась секретарь-референт генерального директора.

2. Необходимо разработать должностную инструкцию на секретаря-референта.

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

Таблица Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	Основные: желаемые:нежелаемы

А. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)

Б. Достижения (образование, квалификация, опыт)

В. Интеллект (ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)

Г. Специальные способности

(к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)

Д. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)

Е. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)

Ж. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок).

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

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Организация.

Обязанности: (согласно должностной инструкции, кратко)

Требования:

Обязательные Желательные Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу);
испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;
бесплатные обеды;

офис находится рядом со станцией метро «Студенческая»;
заработная плата обсуждается индивидуально.

5. Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. практическое пособие авт. Стенюков М.В.) Студенты, претендующие на должность секретаря-референта оформляют резюме.

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Оформить анкету кандидата на вакансию секретарь-референт. Образец формы анкеты прилагается (см. Приложение 1).

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. С ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Оформить специальную карточку (см. образец Приложение 2).

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

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может более или менее целесообразным для оценки различных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом в соответствии с Приложением 4. Проведите оценку претендентов на вакансию секретаря-референта.

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

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

1. Установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
2. Подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
3. Управление процессом собеседования (представителем организации).

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

1. оценивать способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
2. выяснять мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
3. выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования.

Составить вопросы к собеседованию с кандидатом на вакантную должность секретаря-референта. Примерные вопросы для собеседования приведены в Приложении 5.

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

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

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 2 академических часа.
2. Из участников деловой игры формируется 5 групп:

Экспертная группа, состоящая из 2 человек, и две равные по численности группы по 8 человек – это члены коллективов разных организаций, а так же две группы по 5 человек – это претенденты на вакантную должность.

Члены коллективов распределяют между собой следующие должности, а это руководителя, начальника и сотрудников отделов управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала. Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно.

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

4. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи» и получают консультацию в разделе «Методические указания», а с примерами оформления документов знакомятся в приложениях, в таблицах. Каждая группа выполняет следующие пункты из раздела «Постановка задачи»:

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

Претенденты – п. 4, 5, 6, 12.

5. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

6. По п. 12 – проведения собеседования – отбирается по 2 претендента, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируются группы из числа специалистов в количестве 4 человек для проведения собеседования. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

7. Преподаватель дает свои комментарии и делает

замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги и выставляет оценки вместе с экспертной группой.

Задание на дом:

Тема: «Отбор и наем персон»

Приложение 1 Анкета кандидата на вакантную должность

Личные данные

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

Образование

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

Название вуза	Факультет	специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский	свободно	хорошо	удовлетворит.
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетворит.
Французский	свободно	хорошо	удовлетворит.

5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

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

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

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете/работали: Деньги Для интеллектуального развития
Для получения опыта Карьера
Другое _____
3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:
 Финансы
 Продажи
 Маркетинг
 Кадры
 Консалтинг
 Производство
 Научные исследования
 Реклама
 Еще не определился/ Не имеет значения
4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?
 Российская фирма с небольшим штатом
 Крупное российское предприятие с большим штатом
 Совместное предприятие с небольшим штатом
 Совместное предприятие с большим штатом
 Иностранная фирма с большим штатом
 Не имеет значения
5. Ожидаемая величина заработной платы
6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации? Хорошая зарплата
 Имидж
 Рекомендации
 друзей
 Высокое качество продукции/услуг
 Привлекательная область деятельности
 Другое _____
7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:
 Самостоятельно

При помощи
родственников
Через службы
занятости При
помощи друзей
Че

рез
объяв
ление

На
дне
 карье

ры
Другое _____

8. Подпись, дата

Приложение 2 Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Организация _____

Должность _____

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Год рождения _____

Пол _____ Национальность _____ Гражданство _____

Адрес _____

Специализация _____

Образование _____ Учебное заведение _____

Специальность по образованию _____

Иностранный язык – степень владения _____

Телефоны: служ _____ дом _____

Дополнительные сведения _____

Ф.И.О. _____

Дата _____

Подпись _____

Приложение 3 Пример приглашения на собеседования

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование
по вопросу найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый _____
(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения предлагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата _____

Тел. _____ Искренне Ваш _____
Ф.И.О., должность

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка (- 12345 +)	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		

6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Приложение 4 Вопросник Собеседования с кандидатом на вакантную должность при приеме на работу

Вопросы для определения способности выполнять работу

Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию? Как называлась ваша должность?

Каков был ваш первоначальный оклад?

Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?

Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?

Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?

Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордились? Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?

Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?

Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?

Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?

С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно? Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?

Кого это решение затронуло? Почему возникла такая ситуация?

С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?

Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении какую бы причину указали?

Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться? Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?

Как называлась ваша должность, когда вы уволились? Почему вы уволились из организации?

Чему вы научились, работая на занимаемых должностях? Каков был ваш начальник?

Какие более сложные обязанности были у вас на той работе? Почему вы устраиваетесь к нам на работу?

Почему вы устраиваетесь на эту должность? Что вы знаете о нашей организации?

Что вам больше всего нравится в этой работе? Что вам меньше всего нравится в этой работе?

Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей? С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?

Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации? Каковы ваши рекомендации?

Вы ведете поиски постоянной или временной работы? Планируете ли вы дальнейшее обучение?

Лабораторная работа №4 Социально-психологическая структура команды

Цель: Научиться выявлять навыки руководителей для выбора социально-психологической структуры коллектива.

Задание 1.

Проверьте, какой вы руководитель. Сделайте вывод. См. приложение № 1 и приложение № 2.

Задание 2.

Оцените свой стиль руководства. Сделайте вывод. См. приложение № 3.

Задание 3.

Определите склонность к макиавеллизму. См. приложение № 4. Задание 4.

Определите эффективность руководства. См. приложение № 5.

Приложение №1. Проверьте, какой вы руководитель

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю найти ответ на волнующие его вопросы, чтобы

избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации смогут реально помочь. Вначале нужно решить вопрос: способны ли вы быть руководителем?

Для определения этого был бы полезен специализированный консультативный центр, где специалисты, тщательно ознакомившись с вашими данными и с задачами, которые предстоит решать на новой должности, однозначно сказали бы; стоит идти на эту должность или нет.

Вы студент, поэтому доступным средством для вас становится тест, составленный психологами.

Ответьте «Да» или «Нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решений?

2. Трудно ли было бы вам отказаться от тех приемов управления, которыми вы бы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы бы отдавали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремилась ли вы бы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Сумеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам будет выйти за рамки личных симпатий, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Легче ли вам будет избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Захочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в

управлении объективными неблагоприятными факторами?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вамне хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность в будущем чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставите ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Подведите итоги. Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например главный специалист и т.п., не надо колебаться!

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете

главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам мешает «текучка». Вы стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Приложение 2. Какой вы руководитель?

Вам необходимо ответить «Да» или «Нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих стандартного подхода?
2. С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы?
3. Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?
5. Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных. Средних и слабых?
6. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?
7. Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а потому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными?
9. Вас беспокоят стереотипы отношений к работе, сложившиеся у ваших подчиненных?
10. Часто ли оказывается точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях?

11. Часто ли объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?

12. Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?

13. Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?

14. Всегда ли вы охотно делегируете перспективным работникам свои полномочия?

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ответ «Да»	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0
Ответ «Нет»	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1

Произведите балльную оценку своих ответов и затем подсчитайте сумму набранных очков.

До 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель. Если предоставляется возможность, то вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный технолог и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

От 6 до 10 баллов. Как руководитель вы еще не сложились. Если в вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушиваться к мнению опытных людей, консультируйтесь с вышестоящими руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к руководителю административного типа. У вас недюжие организаторские способности, что особенно заметно в умении подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу. Выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, активнее перепоручайте их своим подчиненным, но при условии их превентивной подстраховки.

От 16 до 20 баллов. Вы – незаурядный, почти «идеальный» руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во

многим способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда

«разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом самосовершенствовании, в профессиональном росте.

Приложение 3. Оцените свой стиль руководства

Предлагаемый ниже тест поможет вам оценить стиль вашего руководства в будущем, а точнее – соотношение в нем демократических и формально- организационных факторов. Перед вами 40 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как вы обычно мыслите и действовали бы, если бы были руководителем трудового коллектива.

Определив как вы относитесь к тому или иному утверждению, проставьте рядом с порядковым номером утверждения одну из следующих букв:

С – явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев);

Ч – явление наблюдается часто (в 60-80% случаев);

И – явление наблюдается иногда (в 40-60% случаев); Р – явление наблюдается редко (в 20-40%)

Н – явление не наблюдается никогда (0-20%).

1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (силами собственных специалистов или внешних консультантов) обследования социально- психологического климата. Мнений, настроений людей.

2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.

3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи,

стоящие перед организацией.

7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей. А за подчиненными оставляю исполнительские функции.

8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.

9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.

10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.

11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.

12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.

13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными.

14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.

15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.

16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек (или коллектив) работает в принудительном режиме (по типу конвейерного),

задаваемом извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.

18. Информую коллектив о событиях, происходящих вне и общем положении дел в системе управления.

19. Поддерживаю на должном уровне свой внешний вид, порядок в кабинете, манеру поведения.

20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляется в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).

22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они – недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств.

23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.

25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выразить свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс.

26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляя за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на низовой уровень).

27. Читаю книги и другие публикации о руководстве коллективом.

28. Как руководитель придерживаюсь известных мне теоретических и прикладных рекомендаций при работе с людьми.

29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и др.).

30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.

31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.

32. Для обеспечения высоких производственных

результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.

35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.

36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого распределения между подразделениями и членами коллектива.

37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.

38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.

39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.

40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Подчитайте результаты.

1. В вашем опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 вопросов.

2. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34-й.

3. Проставьте по единице рядом с теми обведенными порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «редко» - Р или «никогда» - Н.

4. Проставьте также по единице рядом с теми не обведенными кружками порядковыми номерами утверждений, на которые вы ответили «систематически» - С или «часто» - Ч.

5. Теперь обведите кружками не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л = ... **КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ:**

Л	П	Сл	СП
		%	%

7. Подчитайте количество не обведенных единиц и также запишите в таблицу: П = ...

8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика, проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.

Л:

9. Вычислите затем значения: $Сл = Л \times 5 = \dots$, $СП = П \times 5 = \dots$. Значения Сл и СП внесите в таблицу.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них.

Стиль 0,0. При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, предавая информацию от своих вышестоящих руководителей подчиненным, и наоборот.

Стиль 20,20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и при том максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

Стиль 20,0. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей.

Стиль 0,20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направлено на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько расслаблены. Этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 10,10. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких

производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Они добиваются некоторых средних достижений – средних, но не выдающихся.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала представляет ваш стиль руководства. Идеальный стиль (20,20) равен 100%.

Оцените полученные вами фактические значения. Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим следует совершенствоваться?

Приложение 4 Склонность руководителя к Макиавелизму

В основе авторитарных типов руководства лежит так называемый макиавеллизм. Этот стиль руководства назван в честь Николо Макиавелли, который в 1532 г. в книге «Принц» выдвинул идею, что правителю ненужно беспокоиться при выборе средств, ведущих к необходимым конечным результатам, поскольку «цель оправдывает средства».

В США разработаны различные тесты для определения склонности различных типов руководителей к макиавеллизму. В тестах делается разбивка на людей по категориям «высокая степень макиавеллизма» и «низкая степень». Ниже приводится один из таких тестов.

Для того, чтобы определить степень своего макиавеллизма, необходимо обвести кружком соответствующую оценку в ответе на вопросы (1, 3, 4, 5, 9, 10). Отвечая на другие вопросы, необходимо оценку, которую вы выбрали, поменять на противоположную (т.е. 5 становится 1; 4 становится 2 и т.д.). Ваша сумма очков будет состоять из ответов на все 10 вопросов. Основная масса людей в среднем набирает около 25 очков. Чем выше сумма, тем выше степень склонности к высокой степени макиавеллизма. Если у вас сумма 40 очков, вам лучше скрывать этот результат от ваших друзей. Многие исследования свидетельствуют о том, что люди с высокой степенью макиавеллизма анализируют и оценивают ситуацию более хладнокровно и рационально, без лишних эмоций. Люди с «низкой степенью макиавеллизма» обычно «хорошие

парни», которые доверяют другим людям, чувство сожаления не дает таким людям манипулировать другими.

ТЕСТ НА МАКИАВЕЛЛИЗМ

Суждение	Не согласен полностью	Не согласен отчасти	Нейтральное	Согласен отчасти	Согласен полностью
1.Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они хотят услышать.	1	2	3	4	5
2.Когда вы просите кого-нибудь сделать что-то для вас, не лучше ли назвать ему реальные причины, почему вы хотите, чтобы это было сделано, чем выдумывать более весомые, чем на самом деле причины.	1	2	3	4	5
3.Каждый человек, который доверяет кому-то кроме себя, навлекает на себя опасность (заботу, неприятности)	1	2	3	4	5
4.Продвигаться вперед трудно без срезания углов.	1	2	3	4	5
5.Безопасно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все равно когда-то проявится.	1	2	3	4	5
6.Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.	1	2	3	4	5
7.Основная часть людей в своей основе добрые и хорошие.	1	2	3	4	5
8.Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.	1	2	3	4	5

9. Многие люди с большой легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.	1	2	3	4	5
10. Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставлять это делать.	1	2	3	4	5

Приложение 5. Эффективность руководства инструкция

Ответить «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?

2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?

5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процессе обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.

7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли вы использовать, как можно эффективно возможности каждого подчиненного?

14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его

товарищей по работе?

18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным?

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам свою информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?

24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?

25. Существует план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы принимаете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

Результат

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «ДА». 40 «ДА» - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренны и не пытались представить себя в выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы.

Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношения «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33-х ответов «да».

Лабораторная работа №5 Адаптация персонала

Цель:

1. Закрепить знания по этой теме.
2. Дать навыки определения личностных ориентаций.
3. Привить навыки анализа личностных ориентаций.
4. Научить определять виды адаптации в определенной ситуации.

Задание 1.

Изучить схему профессиональной ориентации Дж. Голанда. Определить личностную ориентацию (см. приложение 1).

Задание 2. Определите на основе выявленной профессиональной ориентации предпочтительные и

нежелательные виды профессиональной деятельности для себя (см. приложение 2).

Задание 3. Определите с помощью теста «Профессиональная ориентация» свои склонности при выборе будущей профессиональной деятельности (см. приложение 3).

Приложение 1 Моя профессиональная ориентация
Различают шесть основных личностных ориентаций, определяющих склонность человека к тому или иному типу карьер:

1. Реалистическая ориентация	Люди обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физическими нагрузками, требующим навыка, силы и координации. Например: работники сельского хозяйства, лесоводства и охотники.
2. Исследовательская ориентация	Люди с исследовательской ориентацией склонны к карьере, скорее связанной с интровертной деятельностью, а это размышление, организация, интерпретация, чем с аффективной, а это общение, эмоции. Например: ученые, исследователи.
3. Артистическая ориентация	Такие люди склонны к карьере, требующей самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Например: художники, музыканты, дизайнеры, учителя.
4. Социальная ориентация	Такие люди склонны к карьере, которая предполагает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие. Например: социальная работа, дипломатическая служба.
5. Инициативная ориентация	Эти люди склонны к карьере, подразумевающей вербальную активность, связанную с влиянием на других людей. Например: менеджеры, адвокаты, пресс-секретари.
6. Обыкновенная ориентация	Такие люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными. Например: бухгалтера. Банкиры.

Приложение 2

Большинство людей имеют более чем одну ориентацию. При этом, чем более они близки, тем меньше внутренний конфликт при решении о выборе места работы. Близость ориентаций отражена на

схеме. Ориентации, располагающиеся на смежных углах – наиболее близкие. Их совпадение не вызывает серьезных внутренних конфликтов при принятии решений. Напротив, ориентации, расположенные на противоположенных углах, предполагают сложности в выборе карьеры.

РЕАЛИСТИЧЕСКАЯ _____ ИС
СЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ _____

ВЫБОР

профессиональной

ОБЫКНОВЕННАЯ

АРТИСТИЧЕСКАЯ

Ориентации

ИНИЦИАТИВНАЯ ----- СОЦИАЛЬНАЯ

Приложение 3 Профессиональная ориентация

Если приведенные ниже высказывания хорошо передают ваш характер, обведите кружком соответствующие буквы. Вы можете поставить столько кружков, сколько найдете нужным, но стремитесь ограничить свой выбор только теми высказываниями, которые подходят вам больше всего.

А. Я люблю командные виды спорта.

Б. Я увлекаюсь разгадыванием кроссвордов.

В. Я всегда готов(а) дать совет, если другим он нужен.

Г. Мне нравится говорить по телефону.

Д. Я машинально рисую в своих записных книжках.

Е. Мне нравится все вокруг.

А. Мне нравится работать руками.

Б. Я всегда составляю список дел, которые нужно выполнять.

В. Я бы предпочел работать на самого себя, чем на кого-то другого.

Г. Мне доставляет удовольствие помогать людям.

Д. Мне нравится напрягать свое воображение.

Е. Я силен в естественных науках.

А. Я умею обращаться с инструментами.

Б. Моя комната всегда находится в образцовом порядке.

В. Я предпочел работать не в одиночку, а в коллективе.

Г. Я не стесняюсь высказывать свое мнение.

Д. Мне нравится идти в ногу с модой.

Е. Я люблю читать энциклопедию подряд, страницу за страницей.

А. Я предпочитаю находиться на открытом воздухе, нежели в помещении.

Б. Математика – это то, что я знаю лучше всего.

В. Я предпочел бы участвовать в представлении, а не наблюдать за ним.

Г. Когда мне нужно решить возникшую проблему, я прибегаю к чужому совету.

Д. Я всегда принимаю решения самостоятельно.

Е. Меня интересует природа.

А. Домашние животные доставляют мне массу удовольствия.

Б. Мой почерк аккуратный и разборчивый.

В. Я бы хотел сделать политическую карьеру.

Г. Я веду дневник.

Д. Я предпочитаю работать самостоятельно.

Е. Я разбираю вещи, чтобы понять, как они устроены.

Подчитайте, сколько раз вы обвели каждую букву.

А____Б___В___Г____Д_____Е_____

Если вы обвели одну и ту же букву четыре или пять раз, то вы можете выбрать профессию, родственную тем, что перечислены под этой буквой. Если вы ни одну букву не обвели хотя бы четырежды, ваши интересы находятся еще в стадии становления.

ГРУППА А. Возможно, вы умеете обращаться с инструментами. Может быть, вам нравится садоводство. Может быть, недавно вы сделали книжную полку или сконструировали шкафчик для вашей стереосистемы. Может быть, как раз сейчас вы обдумываете свой очередной проект. Такие дарования нужны для многих профессий. Вы должны поближе познакомиться с теми профессиями, где нужно умение работать практически:

инженер-строитель тренер летчик фермер

ветеринар плотник

строительный рабочий подрядчик

лесничий садовод-

декоратор

ГРУППА Б. Наверное, вам уже не раз приходилось подсказывать другим людям, где они забыли свои ключи или очки.

Решение математических задач представляет для увлекательную, а не рутинную работу. Может быть, друзья обращаются к вам за помощью на лабораторных занятиях или одалживают ваши конспекты, готовясь к экзамену. Вам может доставить удовольствие заниматься спортивной статистикой, играть в шашки или в шахматы. С такими интересами вам имеет смысл обратить внимание на профессии, определенных организаторских способностей и детального анализа:

программист бухгалтер банкир
 авиационный инженер библиотекарь медицинский техник
 финансовый аналитик

ГРУППА В. Вы, наверное, уже знаете, что способность убеждать людей составляет одну из ваших сильных черт характера. Может быть, вы староста в классе или один из тех, кого обычно делают ответственным за какое-либо классное мероприятие. Может быть, вы такой человек, который, работая в коллективе, может порекомендовать товарищам выполнить часть своей работы. С такими способностями у вас есть шансы преуспеть в профессиях, где требуется руководитель, убеждать, распоряжаться и давать указания: предприниматель офицер вооруженных сил адвокат продавец управляющий отделом политик директор школы специалист по работе с кадрами

ГРУППА Г. Возможно, вы часто принимаете добровольное участие в классных мероприятиях. Может быть, вы работаете на общественных началах в вашей школе или церкви. Может быть, вы проводите массу времени, разговаривая по телефону с друзьями. Возможно, вам нравится подрабатывать, ухаживая за маленькими детьми, или заниматься командными видами спорта только ради удовольствия. С такими интересами вам имеет смысл выбрать профессию, связанную с общением с людьми:

Учитель
 врач
 рекламный агент
 репортер
 руководитель
 сферы социального обеспечения:
 медсестра

психолог

ГРУППА Д. Вы, может быть, уже заметили, что вам нравится рассказывать анекдоты и забавные истории. Может быть, вы ведете дневник, в который записываете, что случается и как вы к этому относитесь. Может быть, вам нравится иногда строить воздушные замки. К вам, должно быть, обращаются друзья с просьбами помочь в выборе одежды или придумать поздравление к дню рождения. С такими задатками и интересами вы можете подумать о выборе профессии, для которой важны творческие способности и самобытность:

Актер

художник

музыкант

писатель

дизайнер

архитектор

фотограф

хореограф

ГРУППА Е. Вам, наверное, известны собственные способности чинить разные вещи. Вам нравится разбирать их, чтобы понять, как они устроены. Может быть, вам нравится биология. Может быть, ваша любознательность заставляет вас постоянно искать ключи к разгадке стоящих перед вами задач. Может быть, вам нравится бывать в новых для себя местах, узнавать новые для себя вещи. С такими интересами вы, вероятно, захотите выбрать профессию, где требуются аналитические способности:

ученый

естествоиспытатель

агент

медик-исследователь

психиатр

инженер-механик

инженер-электротехник

специалист по проблемам маркетинга

юрист среднего звена

Задание 4

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением торговой деятельности (открытие новых филиалов) и переход на торговлю широким ассортиментом новых товаров.

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания

Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.

Виды адаптации и факторы, влияющие на адаптацию

1. Производственная адаптация, ее виды:

А. Профессиональная

Факторы, влияющие на нее:

1. Характер и содержание труда в данной профессии
2. Уровень организации и условия труда
3. Размер заработной платы

Б. Психофизическая

Факторы, влияющие на нее:

1. Характер и содержание труда в данной профессии
2. Уровень организации и условия труда
3. Система организации труда

В. Социально-психологическая

Факторы, влияющие на нее:

1. Нормы взаимоотношений в коллективе

Г. Организационно-административная

Факторы, влияющие на нее:

2. Система организации труда
3. Профессиональная структура коллектива

Д. Экономическая

Факторы, влияющие на нее:

1. Состояние производственной и технологической дисциплины

Е. Санитарно-гигиеническая

Факторы, влияющие на нее:

2. Степень готовности рабочего места к трудовому процессу

3. Правила трудового распорядка

2. Внепроизводственная адаптация, ее виды:

А. Адаптация к бытовым условиям жилья

Факторы, влияющие на нее:

1. Способы распределения и возможности получения места в детском саду и т.д.

2. Формы общения в нерабочее время

3. Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений

Б. Адаптация к общению с коллегами вне производства

Фактор, влияющий на нее:

1. Формы общения в нерабочее время

В. Адаптация в период отдыха

Факторы, влияющие на нее:

2. Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений.

Лабораторная работа №6 Мотивация труда персонала

Цель: 1. Оценка текучести кадров и абсентеизма.

2. Разработка мероприятий по сокращению текучести кадров с применением инструментов мотивации.

Задача 1.

Определите коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников:

1. Списочный состав на начало отчетного периода 6714

2. Принято в течение отчетного периода – всего 266

В том числе по источникам:

выпускники учебных заведений 84

перевод с других предприятий 5

направлены органами трудоустройства 12

приняты самим предприятием 165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего 388

В том числе по причинам: перевод на другие предприятия –
окончание срока договора 67

переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом 82

по собственному желанию 196

увольнение по сокращению штатов 30

увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр. 2 – стр. 3) 6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период 6060

6. Среднесписочное число работников 6653

Методические указания

Для решения данной задачи необходимо найти коэффициент текучести кадров и коэффициент удовлетворенности работников на предприятии по следующим формулам:

1. Коэффициент текучести кадров (Кт), %:

$$K_T = (P_B : P_H) \times 100,$$

где P_B – численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_H – списочное число работников на начало периода.

2. Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_y):

$$K_y = 1 - (P_{сж} : P_{ср}),$$

где $P_{сж}$ - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии. Решение задачи:

Студентам необходимо определить эти коэффициенты и предложить мероприятия по сокращению текучести кадров на предприятии.

Задача 2.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи и сделать вывод.

Методические указания Коэффициент интенсивности текучести (Ки.т.):

$$\text{Ки.т.} = \sum P_i : P_i,$$

где P_i – доля i -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии;

Решение задачи:

Студентам необходимо определить данный коэффициент и сделать вывод о том, что выше или ниже интенсивность текучести среди молодых работников данной организации.

Задача 3.

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), сделать вывод:

Отработано всего 894240

Число чел./ч неявок на работу – всего 141152

В том числе:

Очередные отпуска 72320

отпуска по учебе 1768

отпуска в связи с рода 2832

болезни 46112

прочие неявки, разрешенные законом 8160

неявки за счет с разрешения администрации 1056

прогулы 1784

вынужденные отгулы по инициативе администрации 7120

Праздничные и выходные дни 383064

Методические указания

Показатель абсентеизма (А), % рассчитывается по следующей формуле:

$$A = (P_p : P) \times 100,$$

Где P_p – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P – общий баланс рабочего времени организации за год.

Решение задачи:

Студентам необходимо рассчитать показатель абсентеизма на предприятии и сделать вывод о потерях производственного времени из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Лабораторная работа №7 Стимулирование труда персонала

Цель: Определение возможности использования квалификационных возможностей рабочих для стимулирования их труда.

Анализ использования квалификационных возможностей рабочих может быть сделан различными способами. Наиболее простой из них заключается в сравнении среднего разряда рабочих со средним разрядом работ на участке (в цехе, на предприятии). Если средний разряд рабочих меньше, чем средний разряд работ, то необходимы меры, направленные на повышение рабочими своей квалификации. Превышение среднего разряда работ над средним разрядом рабочих свидетельствует о недоиспользовании трудового потенциала рабочих, что приводит к занижению их заработка и может стать причиной увольнения с предприятия по собственному желанию.

Средний разряд рабочих (P_c) определяется как средневзвешенная величина. Причем, взвешивать на численность можно либо тарифный разряд, либо тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Если взвешивается тарифный разряд, то

$$P_c = \sum (P_n * Ч_p) / \sum Ч_p, \quad (1)$$

где P_n - тарифный разряд рабочего; $Ч_p$ - численность рабочие, имеющих данный тарифный разряд.

Если взвешивается тарифный коэффициент, то вначале определяется средний тарифный коэффициент (K_c):

$$K_c = \sum (K_n * Ч_p) / \sum Ч_p, \quad (2)$$

где K_n - тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду; $Ч_p$ - численность рабочих, имеющих данный разряд.

Затем определяется средний разряд рабочих, соответствующий данному среднему тарифному коэффициенту (P_c):

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_b - K_m), \quad (3)$$

где P_m - средний разряд, соответствующий меньшему из двух смежных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_m — меньший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_b - больший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный тарифный коэффициент.

Пример. На производственном участке сложилось следующее распределение рабочих по квалификационным разрядам:

Показатель	Разряды рабочих					
	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1,0	1,08	1,2	1,35	1,53	1,8
Число рабочих		4	7	3	1	—

Задание. Рассчитать средний разряд рабочих (двумя методами) и объяснить, чем обусловлена разница между полученными результатами.

Решение.

1- й метод. Средний разряд рабочих (P_c):

$$P_c = (2 \cdot 4 + 3 \cdot 7 + 4 \cdot 3 + 5 \cdot 1) / (4 + 7 + 3 + 1) = 3,07.$$

2- й метод. Определим средний тарифный коэффициент (K_c):

$$K_c = (1,08 \cdot 4 + 1,2 \cdot 7 + 1,35 \cdot 3 + 1,53 \cdot 1) / (4 + 7 + 3 + 1) = 1,22.$$

Средний разряд рабочих (P_c), соответствующий среднему тарифному коэффициенту 1,22, равен:

$$3 + (1,22 - 1,2) / (1,35 - 1,2) = 3,13.$$

Итак, средний разряд, рассчитанный путем взвешивания тарифного разряда, равен 3,07, а рассчитанный через средний тарифный коэффициент - 3,13.

Разница объясняется тем, что в первом случае мы исходим из равной разницы между двумя близлежащими разрядами (она равна 1), а во втором случае разница между тарифными коэффициентами возрастает при продвижении к более высоким разрядам.

Зная отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, можно рассчитать численность рабочих ($Ч_{нк}$), которых нужно направить на соответствующее обучение с целью повышения разряда. Для этого разницу между средним разрядом рабочих (P_c) и

средним разрядом работ (P_p) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$Ч_{нк} = (P_p - P_c) \cdot Ч_p. \quad (4)$$

Пример. Средний разряд рабочих - 3,07, а средний разряд работ - 3,35. В цехе работает 140 рабочих. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности работ.

Решение. $(3,35 - 3,07) \cdot 140 = 39,2$.

Ответ: Квалификация должна быть повышена не менее чем у 40 рабочих.

Сравнивая фактическую квалификационную структуру рабочих (распределение рабочих по квалификационным разрядам) с требуемой, рассчитанной исходя из объема работ того или иного уровня сложности, можно выяснить возможность использования рабочих по квалификации.

Пример. Рассчитать коэффициент, характеризующий потенциальную возможность использования рабочих по квалификации на основании следующих данных:

Разряд рабочих	Численность рабочих:	
	требуемая	фактическая
1	1	
2	4	4
3	6	7
4	2	3
5	1	1
6	1	-
Всего	15	15

Решение.

Как видно из условий задачи, один рабочий 2-го разряда будет выполнять работы 1-го разряда, на работах второго разряда будет занят один рабочий 3-го разряда. Работу 4-го разряда будет выполнять рабочий 5-го разряда, а его работу

- рабочий 6-го разряда. Итак, 4 рабочих будет занято на выполнении работ, не соответствующих их квалификации (двое - на выполнении работ более низкого разряда и двое — на выполнении работ более высокого разряда).

2	4	930	500	280	150		
3	6	1570	170	400	520	480	-
4	3	720		105	415	150	50
5	2	510	-	-	140	340	30
6	1	230			20	90	120
Итого	16	3960	670	785	1245	1060	200

Задание. Рассчитать:

- 1) степень рациональности использования рабочих по квалификации по каждому из разрядов и по всей совокупности рабочих;
- 2) степень обеспеченности рабочей силой для выполнения объема работ определенного уровня сложности.

Решение.

Степень использования рабочих:

2-го разряда: $500 / 930 = 0,537$, или 53,7%;

3-го разряда: $400 / 1570 = 0,255$;

4-го разряда: $415 / 720 = 0,576$;

и т.д. по остальным разрядам.

Степень использования всей совокупности рабочих по квалификации (16 чел.) составляет:

$(500 + 400 + 340 + 120) / 3960 = 0,448$.

Таким образом, лишь у 44,8 % всего объема работ выполненных рабочими, уровень сложности совпадал с уровнем квалификации рабочих.

Рассчитаем степень обеспеченности кадрами выполненных работ каждого из уровней сложности. Так, объем работ второго разряда составляет 670 нормо- час, в то время как рабочие второго разряда за месяц выполнили объем работ, равный 930 нормо-час. Следовательно, численность рабочих второго разряда превышает требуемую на 39% ($930 / 670 = 1,39$, или 139%).

По третьему разряду: объем работ — 785 нормо-час, а общий объем работ, выполненных рабочими третьего разряда - 1570

нормо-час. Следовательно, численность рабочих третьего разряда в два раза превышает требуемую ($1570 / 785 = 2,0$, или 200%).

Иная ситуация с рабочими четвертого разряда: здесь наблюдается нехватка рабочих: имеется только 58 % от требуемого количества ($720 / 1245 = 0,58$).

Подобные расчеты следует выполнить и по другим разрядам рабочих.

Из результатов анализа можно видеть, что из-за расхождений между фактической и требуемой численностью рабочих им приходилось выполнять работы меньшей или большей сложности. Отсюда следует, что необходимы меры, направленные на квалификационное продвижение рабочих, и прежде всего в 4-й и 5-й разряды

Лабораторная работа №8 Аттестация персонала

Цель:

1. Научить студентов оценивать эффективность труда руководителей специалистов управления в ходе аттестации.
2. Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя.

Описание ситуации

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д1), а работа № 2 – 30 дней (Д2). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Бср1), а работы № 2 - 3 (Бср2).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

Степень сложности труда	Выполненная работа по сложности:	Оценка в баллах
		5
существенно превышает	должностную инструкцию	4
несколько превышает	должностную инструкцию	3
соответствует	должностной инструкции	2
несколько ниже, чем требуется	в должностной инструкции	1
существенно ниже, чем требуется	в должностной инструкции	

Степень напряженности труда Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего	Оценка в баллах 5 4
сотрудника Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	3 2 1
Степень качества труда Работа выполнена: на высоком уровне на хорошем уровне удовлетворительно ниже среднего уровня неудовлетворительно	Оценка в баллах 5 4 3 2 1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда ($K_{эфф}$) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

УТВЕРЖДАЮ
Директор фирмы

Аттестационный лист

по оценке результатов деятельности за год Ф.И.О. сотрудника

Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
-------	--------------------------------	-----------------	--------------------------

1	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

Приложения: аттестационные листы по оценке текущей деятельности зарассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии

Аттестационный лист

По оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности
на 20 _____ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически
осуществляемые
Сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

1. Проблемы, возникшие при выполнении работы
2. Цели и задачи по улучшению работы
3. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения
4. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)
5. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кэфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа № 1		Оценка в баллах										
№ п/п	Показатели	Оценки	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	*	**
	Ф.и.о сотрудника											
	Иванов П.П.		Б1/	Б2/	Б3/	Б4/	Б5/	Б6/	Б7/	Б8/	Бср/	Д/
	и т. д.											

*Средний балл

**Продолжительность выполнения работы в днях.

Решение ситуации

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П.Петрова рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эф}} = B_{\text{ср}} / * Д/ + B_{\text{ср}} // * Д//Д/ + Д//$$

Найти результат?

Задача «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»

Исходные данные

В коллективе филиала торговой фирмы со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушается трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба фирмы оценивает состояние трудового коллектива филиала как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*, В последующем для каждого подразделения средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в филиале имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили – 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации – 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по торговой фирме составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент неприятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В июле месяце эта величина Нм оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за шесть месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл.).

Таблица

Показатели стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
К _{ст}	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Оценить уровень стабильности коллектива филиала торговой фирмы за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности (К_{ст}) равен 1. Фактическая величина К_{ст} рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = (1 - ((P_{п} + O_{п} + P_{ур} + H_{тр} + H_{оп} + A + Y_{в}) / Ч_{сп})) + (((P_{пр} + P_{ра} + P_{з}) \times 10H_{м}) / (Ч_{сп} \times Д))$$

Где К_{ст} – коэффициент стабильности трудового коллектива;

P_п – число случаев прогула;

$O_{п}$ – число случаев опозданий на работу;

$P_{ур}$ – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня; $H_{тр}$ – число других нарушений трудового распорядка;

$H_{оп}$ – число случаев нарушений общественного порядка;

A – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;

$U_{в}$ – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;

$P_{пр}$ – потери от прогулов (чел./дн.);

$P_{ра}$ – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);

$P_{з}$ – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);

$H_{м}$ – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;

D – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение $K_{ст}$ следует занести в таблице и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета, $K_{ст}$ сравнивают с нормативным $K_{ст}$ по торговой фирме и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Решение

1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу 2. Заносим полученное значение $K_{ст}$ в таблице

Таблица

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	?

3. Сделать вывод, что видно из таблицы.

4. Для оценки характера динамики $K_{ст}$ постройте график, который позволит увидеть анализ динамики показателя стабильности коллектива филиала.

5. Из графика вы увидите, что показатель стабильности филиала, во-первых, неустойчив, во-вторых, колеблется на уровне X , в-третьих, не обнаруживается тенденции к улучшению. Если учесть, что нормативное по предприятию значение $K_{ст} = 0,9$, то администрации филиала и кадровой службе фирмы следует продумать систему мер, направленных на принципиальное улучшение ситуации.

6. Необходимо студентам продумать рекомендации, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение?

7. Аттестационная комиссия при поведении аттестации руководителя филиала какие сделает замечания и какой вывод по данному руководителю.

Лабораторная работа №9 Кадровое планирование

Цель: Расчет потребности в персонале.

Научить студентов определять потребности в персонале в организации.

Научить анализировать источники покрытия дополнительной потребности в персонале.

Наглядные пособия: методические указания по практической работе.

Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости:

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

$$Ч_{пер.} = T_{пр.} / T_{пф.},$$

где $T_{пф.}$ – полезный фонд времени работника;

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

$$T_{пр.} = \sum (N_i T_i + T_{н.п.и.}) / K_{в.},$$

где p – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.

N_i – количество изделий i – й номенклатурной позиции

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделий i -й номенклатурной позиции.

$T_{н.п.i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции.

K_v – коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям: $T_1 = N_1 T_1$ и $T_2 = N_2 T_2$.

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

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр.}} = T_{\text{общ.}} / K_v$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала: $Ч_{\text{пер.}} = T_{\text{пр.}} / T_{\text{пф.}}$

Задача № 1.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости:

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150

Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Решение задачи

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

Для работы А:

Для работы Б: Эти же формулы.

$$T_1 = N_1 T_1 \quad T_2 = N_2 T_2$$

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

Для работы А:

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

Для работы Б: Эта же формула.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

$$T_{\text{пр.}} = (1430 / K_v) = (1430 \times 100) / 104 = ?$$

Для работы Б:

$$T_{\text{пр.}} = (1250 / K_v) = (1250 \times 100) / 105 = ?$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б? Принимаемая численность персонала?

Задание 2.

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

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

$$Чп. = \sum (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где

Чп - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

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

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

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3.$$

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

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = I(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)/ТК_{нрв}.$$

Исходные данные для задачи № 2 приведены в таблице, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1.Кадровое делопроизводство	500	1
2.Разработка документов	3000	0,5
3.Расчет потребности в персонале	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

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

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

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = ?$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} = ?$

3. Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность_чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Лабораторная работа №10 Профессиональное развитие персонала

Ситуация

На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация (расслоение) коллектива по степени значимости той или иной группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи.

1. Воспользовавшись приведенными ниже данными о рабочих одной из профессиональных групп, а также методическими рекомендациями, рассчитать уровень конкурентоспособности каждого из рабочих и отнести его к одной из пяти групп (с низким уровнем конкурентоспособности, с уровнем ниже среднего, со средним, выше среднего и высшим уровнем конкурентоспособности).

2. Высказать свое мнение относительно предложенной методики оценки конкурентоспособности работника:

1) В отношении используемых в ней признаков (критериев) конкурентоспособности рабочего за право быть включенным в состав «ядра» рабочей силы на предприятии;

2) В отношении градации значимости используемых признаков.

Исходные данные.

Таблица Характеристика рабочих

№ п/п	Табельный номер	Ф.И.О.	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О _б)
			Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С _м)	Подан рацпредложений (П)			
1			3	-	-	-	4	25	Практик
2			3	-	1	-	3	21	ПТУ
3			4	1	1	1	5	24	Практик
4			4	2	-	-	10	32	Практик
5			4	1	-	3	8	43	Практик
6			5	-	2	-	6	41	ПТУ
7			5	3	-	-	11	50	Практик
8			5	-	1	2	25	52	Практик
9			6	1	3	2	28	58	Практик
10			6	2	-	1	15	35	ПТУ

Методические указания. Уровень конкурентоспособности работника (У)

рассчитывается следующим образом:

$$У = (К * 0,6 * С * 0,2 * В * 0,1 * О_б * 0,1) / 10$$

где K , C , B , $O_б$ - балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; 0,6; 0,2; 0,1, 0,1 - весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (K) производится по следующей формуле:

$$K = P + Д * 1,5 + C_м * 1,0 + П * 0,2,$$

где P - номер разряда рабочего; $Д$ - количество освоенных рабочим профессий; $C_м$ - количество освоенных рабочим смежных профессий; $П$ - количество поданных рабочим рационализаторских предложений; 1,5; 1,0; 0,2 - весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии (C), возраста (B) и образования ($O_б$) следует воспользоваться данными таблице.

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности данных таблица.

Таблица. Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка

Признак конкурентоспособности	Градация признаков конкурентоспособности	Оценка градации в баллах
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0
	От 3 до 10 лет	7,0
	От 10 до 20 лет	10,0
	От 20 до 30 лет	7,7
	Свыше 30 лет	5,3
Возраст	До 20 лет	2,7
	От 20 до 30 лет	7,3
	От 30 до 40 лет	10,0
	От 40 до 50 лет	7,7
	От 50 до 60 лет	6,3
Образование	Свыше 60 лет	2,0
	Практик (среднее, незаконченное среднее)	3,7
	ПТУ по профилю работы	6,3
	Техникум по профилю работы	8,3
	Вуз по профилю работы	10,0
	Техникум, вуз не по профилю работы	6,7

Таблица Градации уровня конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность	Числовое значение уровня конкурентоспособности
1. Низкая	До 0,50
2. Ниже среднего уровня	От 0.50 до 0.60
3. Средняя	От 0,60 до 0,70
4. Выше, среднего уровня	От 0,70 до 0,80
5. Высшая	Более 0,80

Лабораторная работа №11 Карьерный рост персонала в организации

Цель: Научить студентов составлять личный жизненный план в рамках карьерного роста.

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить свой личный жизненный план карьеры (рис.)

Методические указания

Работа	Экономическое
Семейная жизнь	состояние
Психологическое состояние	Физическое
Социальное состояние	состояние

Рисунок. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

4. *Социальное состояние – человеческие отношения*

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

5. *Психологическое состояние*

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

6. *Семейная жизнь*

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. *Постановка личных конечных целей карьеры*

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2.Моя карьера должна осуществляться до 20____г. Самое позднее

2.2.Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1.А какие препятствуют?

Какие наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

Готов ли взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Меро-приятия	время
---	--------------	-------

<p>В области развития служебной деятельности</p> <p>В области экономического состояния</p> <p>В области здоровья и физического воспитания</p> <p>В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений</p> <p>В области моральной мотивации и психологического состояния</p> <p>В области семейной жизни</p>		
--	--	--

Лабораторная работа №12 Сущность, цели и организационные формы обучения персонала

Цель – сформировать методические умения по выполнению анализа нормативных документов на примере Государственного образовательного стандарта (ГОС) НПО и Федерального государственного образовательного стандарта НПО.

Задачи:

1. Проанализировать ГОС и ФГОС НПО по профессии «бухгалтер».
2. Сравнить ГОС и ФГОС НПО.
3. Выполнить анализ содержания одного раздела дисциплины, представленного в рабочих программах дисциплины по ГОС и ФГОС НПО.
4. Провести рефлексию собственной учебной деятельности, определить виды освоенных методических умений.

Теоретическая база для выполнения задания: Федеральный закон «Об образовании», Государственный образовательный стандарт НПО, Федеральный государственный образовательный стандарт НПО.

Методическое обеспечение: примерные учебные планы, учебно-программная документация по общепрофессиональному, профессиональному циклам дисциплин (профессиональных модулей) и производственному обучению.

Задание. Выполните сравнительную характеристику:

- 1) ГОС и ФГОС НПО;

2) содержания и объема дисциплины (профессионального модуля) общепрофессионального или профессионального цикла НПО по ГОС и ФГОС НПО.

Продукт:

1. Сравнительная характеристика ГОС и ФГОС НПО (таблица или схема).

2. Положения ГОС и ФГОС НПО, относящиеся к дисциплине.

(профессиональному модулю) подготовки (таблица или схема).

Порядок выполнения задания:

1. Ознакомьтесь с ГОС и ФГОС НПО по профессии «бухгалтер», учебным планом, графиком учебного процесса.

2. Выполните сравнительный анализ ГОС и ФГОС НПО по плану, представленному в таблице.

Таблица Сравнительный анализ ГОС и ФГОС НПО

Характеристика	ГОС НПО	ФГОС НПО
Краткое содержание		
Сроки обучения		
Требования к результатам обучения		
Требования к структуре обучения		
Содержание профессионального цикла		
Объем учебной нагрузки		
Обеспеченность литературой (учебной и дополнительной, информационное обеспечение)		
Перечень необходимых кабинетов, лабораторий, мастерских и других помещений		

3. Выберите дисциплину (профессиональный модуль) общепрофессионального или профессионального цикла из ГОС и ФГОС НПО; проанализируйте содержание дисциплины; по учебному плану определите семестр, в котором изучается дисциплина, ее объем и виды учебной работы.

4. Из содержания дисциплины, представленного в рабочих программах дисциплины (ГОС и ФГОС НПО), выберите один раздел и составьте к нему выписку (табл.).

5. Проведите рефлексию собственной учебной деятельности (проанализируйте эффективность каждого этапа выполнения задания и его результат), определите виды освоенных на данном

занятия профессиональных (методических) умений.

Таблица. Анализ содержания раздела дисциплины

Характеристика	ГОС НПО	ФГОС НПО
Индекс дисциплины (профессионального модуля)		
Название дисциплины		
Общее количество часов		
Название раздела (темы) в рабочей программе		
Общее в содержании раздела (темы)		
Отличия в содержании раздела (темы)		

Лабораторная работа №13 Этапы организации и проведения обучения персонала

Цель: развитие навыка организации обучения персонала посредством разработки организационных документов, в частности – Положения об учебном центре организации.

Основные теоретические сведения к выполнению задания.

Положение об учебном центре организации – это документ, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурного подразделения организующего и проводимого процесс обучения.

Положения о подразделениях могут быть типовыми и индивидуальными.

Типовые положения разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений.

При наличии типового положения индивидуальные разрабатываются на его основе.

Положение об учебном центре организации утверждается руководителем организации, разрабатывается и подписывается руководителем подразделения или соответствующего коллегиального или совещательного органа и согласовывается с юридическим отделом. Положение может утверждаться распорядительным документом (приказом, постановлением, распоряжением), если одновременно с утверждением требуется дать необходимые поручения, связанные с его применением. Согласование текста документа проводится по усмотрению администрации организации. Общепринятая практика показывает, что к согласованию организационных документов часто

привлекают юрисконсультов, экономистов из отдела труда и заработной платы, заместителей руководителя, курирующих работу соответствующих подразделений.

Положение об учебном центре организации может включать такие разделы, как:

- 1) общие положения;
- 2) структура и штатная численность подразделения;
- 3) цели и задачи;
- 4) функции;
- 5) права и полномочия;
- 6) руководство;
- 7) взаимодействие (служебные связи);
- 8) ответственность;
- 9) организация работы.

Задание.

Разработайте Положение об учебном центре для конкретной организации.

Пример

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
акционерного общества _____
наименование АО _____
«__» _____ 20__ г.

Положение об учебном центре

1. Общие положения

1.1. Учебный центр является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

2. Задачи

2.1. Организация профессионального развития персонала Общества на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного

обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу в регионе.

3. Структура

3.1. Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

3.2. Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями.

4. Функции

4.1. Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.

4.2. Профессиональное развитие производственного персонала – обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений Общества.

4.3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала – переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4.4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников – ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений Общества (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.

4.5. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования.

4.6. Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона, перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства в Общество. 4.7. Участие в разработке и контроле за исполнением коллективного договора в части возложенных на отдел функций. 4.8. Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию руководителю, а также для самооценки работнику.

4.9. Научно-информационное обеспечение работников Общества: организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки.

4.10. Составление раздела «Подготовка и повышение квалификации кадров» ежеквартального аналитического отчета службы персонала.

4.11. Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

4.12. Сотрудничество со средствами массовой информации по вопросам, относящимся к компетенции отдела. Ведение постоянных рубрик во внутрифирменной газете: «Человек и его дело», «На стол руководителю: советы, рекомендации».

5. Взаимоотношения отдела профессионального развития персонала с другими подразделениями Общества

5.1. Отдел профессионального развития персонала контактирует со всеми структурными подразделениями Общества в пределах возложенных на него задач и функций: предоставляет: проекты приказов о направлении на обучение, информацию об образовательных учреждениях и программах повышения

квалификации, переподготовки кадров, договоры на прохождение производственной практики, анкеты (различного содержания), программу адаптации сотрудников, банк данных о специалистах, рабочий материал для проведения аттестации и ротации кадров, научно-информационные и периодические печатные издания, возможность подготовки кадров в Образовательном центре Общества и во внутрифирменном обучении получает: заявки на обучение персонала и проведение аттестаций и других форм работы с персоналом, служебные записки, заявки на поиск специалистов, заказ на научно-информационное обеспечение и периодическую печать.

5.2. С юридическим отделом: предоставляет: проекты приказов по вопросам компетенции отдела на визирование; получает: юридические консультации.

5.3. Со службой бухгалтерского учета: предоставляет: договоры на оказание услуг, акты выполненных работ (услуг), таблицы учета рабочего времени, отчеты по установленной форме.

5.4. С финансовой службой: предоставляет: смету расходов на содержание отдела, смету и прейскурант на оказание услуг, отчет поступления и расходования денежных средств, документы на оплату за обучение персонала.

6. Права Отдел профессионального развития персонала имеет право:

6.1. координировать мероприятия по профессиональному развитию персонала Общества;

6.2. контролировать качество различных видов обучения персонала как внутри Общества, так и в сторонних образовательных учреждениях, где организовано обучение работников;

6.3. создавать учебно-методические советы по обучению персонала;

6.4. формировать и контролировать работу производственных квалификационных комиссий;

6.5. затребовать от других подразделений любые материалы или документы, связанные с исполнением функций отдела.

7. Ответственность

7.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

7.2. Степень ответственности других работников устанавливается их должностными инструкциями.

Согласовано: Заместитель генерального директора по персоналу _____
Ф.И.О., подпись

Разработчик: Начальник отдела профессионального развития персонала _____
Ф.И.О., подпись

Лабораторная работа №14 Определение потребности в обучении персонала

Методические указания. Закрытая кадровая политика основывается на широком внутрифирменном (внутризаводском) движении кадров, которое выступает в виде: смены цеха (межцеховое движение), профессии (межпрофессиональное) и квалификации (квалификационное).

Аналитические материалы, раскрывающие масштабы распространения различных видов движения кадров, взаимосвязь отдельных видов движения друг с другом (например, вероятность того, что переходя из цеха в цех рабочему придется сменить профессию) имеют важное значение как для руководителей, так и для работников. Для руководителей - чтобы осуществлять целенаправленное воздействие на внутрифирменное движение с целью его развития в нужном для фирмы (предприятия) направлении, а для работников - чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров) Искусство управления персоналом будет состоять в выборе соотношения этих частей, в приоритете производственных или личных интересов работников.

Рассмотрим некоторые направления анализа внутризаводского движения кадров и используемые при этом методические приемы его проведения.

Задача для самостоятельной работы №1

Исходные данные. Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии, изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
I	Да	Да	Да	2,0
II	Да	Да	Нет	3,1
III	Да	Нет	Да	4,8
IV	Да	Нет	Нет	12,5
V	Нет	Да	Да	3,7
VI	Нет	Да	Нет	5,8
VII	Нет	Нет	Да	4,1
VIII	Нет	Нет	Нет	64,0
Итого				100,0

Задание. Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

Методические указания. Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ($100,0 / 25,0$). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом ($K_{\text{нез}}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{нез}}(i) = D_{\text{чис}}(i) / D_{\text{д}}(i),$$

где $D_{\text{чис}}(i)$ - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения; $D_{\text{д}}(i)$ — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию - 12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих. Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$K_{\text{нез}} = 8 / (12 + 7 + 8,5 + 8) = 0,225.$$

Это значит, что практика смены профессии, при том что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко.

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции ($K_{\text{кор}}$). Для его расчета строится следующая таблица:

	Профессия	Изменилась	Не изменилась
Разряд			
	Изменился	А	В
	Не изменился	В	Г

В квадратах А,Б,В,Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих. Тогда:

$$K_{\text{кор}} = (A \cdot Г - Б \cdot В) / (A \cdot Г + Б \cdot В).$$

Решение.

Во внутризаводском движении участвовало: $100 - 64,0 = 36\%$ всех рабочих.

В квалификационном движении участвовало:

$2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5 = 22,4$ % (сумма вариантов I, II, III и IV).

В профессиональном:

$2,0 + 3,1 = 3,7 + 5,8 = 14,6$ % рабочих (сумма вариантов I, II, V, VI).

В межцеховом:

$2,0 + 4,8 + 3,7 + 4,1 = 14,6$ % рабочих (сумма вариантов I, III, V, VII)

Следовательно, чаще всего рабочие участвовали в квалификационном движении - 22,4% от общей численности или 62 2% от общей численности рабочих, участвовавших во внутризаводском движении (22,4 / 36,0).

При сложившихся масштабах внутризаводского движения среднее время пребывания рабочих в данном разряде составит: $100,0/22,4 = 4,5$ года, а среднее время работы по своей профессии или в том же цехе составит $100,0 / 14,6 = 6,8$ года.

Степень независимости квалификационного движения (изменение квалификации в пределах своей прежней профессии и в том же цехе):

$12,5/(2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5) = 0,558$, или 55,8%.

Таким образом, в каждом втором случае для изменения своей квалификации не нужно менять цех или специальность.

Степень независимости смены профессии от участия в других видах движения:

$5,8/(2,0 + 3,1 + 3,7 + 5,8) = 0,397$, или 39,7%.

То же для межцехового:

$4,1/(2,0 + 4,8 + 3,7 + 4,1) = 0,281$, или 28,1%.

Таким образом, наиболее зависимым представляется смена цеха, так как за этим шагом рабочего, как правило, следует смена профессии или разряда (у 72 чел. из 100(100,0-28,1)).

Рассмотрим степень связи между квалификационным и профессиональным движением рабочих:

Разряд \ Профессия	Изменилась	Не изменилась
Изменился	5,1 (I + II)	17,3 (III + IV)
Не изменился	9,5 (V+VI)	68,1 (VII + VIII)

$K_{кор} = (5,1 - 68,1 - 9,5 - 17,3)/(5,1 - 68,1 + 9,5 \cdot 17,3) = 0,357$.

Задание. Проведите расчет степени взаимосвязи между изменением профессии и цеха, а также изменением цеха и разряда.

Задача 2

Исходные данные. Используются данные предыдущей задачи по внутризаводскому движению рабочих со следующими дополнениями, касающимися характера изменения квалификации у рабочего:

Вариант	Всего	В том числе	
		разряд повысился	разряд снизился
I	2,0	0,5	1,5
II	3,1	0,7	2,4
III	4,8	4,5	0,3
IV	12,5	12,5	-
Итого	22,4	18,2	4,2

Задание. Провести углубленный анализ взаимосвязи квалификационного движения с учетом различной направленности смены разряда.

Методические указания. В отличие от смены рабочим цеха и профессии, где возможен только один вариант ответа - «да» или «нет», применительно к квалификации рабочего изменение разряда может носить двоякий характер: в большую сторону (повышение разряда) и в меньшую сторону (снижение разряда). Неучитывание этого момента может ввести в заблуждение как руководителя, так и рабочих в процессе оценки последствий внутризаводского движения кадров.

Для анализа взаимосвязи межпрофессионального и квалификационного движения с учетом направленности смены разряда необходимо всех рабочих разделить на две группы: на тех, кто менял профессию, и на тех, кто не менял профессию, и определить, какая часть рабочих повысила разряд в каждой из групп.

Решение. Обратимся к третьему варианту предыдущей задачи, отражающему изменение разряда при смене цеха. Так, из 22,4% рабочих, у которых изменился разряд, у 4,8% рабочих произошла и смена цеха (III вариант), причем в подавляющей большинстве случаев этот шаг со стороны рабочего привел к

повышению разряда ($4,5 / 4,8 = 0,94$, т.е. практически в девяти случаях из десяти).

Иной характер изменения у сменивших профессию: из 3,1% рабочих (II вариант) у 2,4% рабочих разряд снизился ($2,4 / 3,1 = 0,77$, т.е. практически у восьми рабочих из десяти)

Как можно видеть из таблицы, приведенной в условиях данной задачи, среди сменивших профессию (14,6% всех рабочих) повысили квалификацию 1,2% (варианты I и II, а именно $0,5\% + 0,7\%$), или $1,2 / 14,6 = 0,082$, т.е. 8,2% от численности рабочих, сменивших профессию, а снизили 26,7% ($(1,5 + 2,4) / 14,6 = 0,257$).

Таким образом, лишь у каждых 8 рабочих из 100 сменивших профессию квалификация выросла, в то время как у каждых 27 рабочих - разряд снизился.

Вместе с тем, у рабочих, не менявших профессию, ситуация такова: повысился разряд у 19,9% рабочих ($(4,5 + 12,5) / 85,4$), а снизился - у 0,35% ($0,3 / 85,4$). Следовательно, повышение квалификации в 2,4 раза чаще бывает в пределах прежней профессии, чем при ее смене ($19,9 / 8,2$).

Что касается снижения разряда, то это происходит в 76 раз чаще при смене профессии, чем в пределах прежней профессии ($26,7 / 0,35$).

Лабораторная работа №15 Планирование обучения персонала

Цель: определить дополнительную потребность в рабочих в профессиональном разрезе с соответствующими источниками удовлетворения данной потребности и в рабочей силе.

Назначение баланса - согласовать дополнительную потребность в рабочих в профессиональном разрезе с соответствующими источниками удовлетворения данной потребности и в рабочей силе. Балансовые расчеты возможны и по специалистам различного профиля.

Собственно баланс содержит левую часть — потребность в рабочей силе - и правую - источники пополнения рабочей силы для предприятия, в чем можно убедиться из нижеприведенной принципиальной (упрощенной) схемы баланса:

Профессиональные группы рабочих	Численность рабочих		Дополнительная потребность на изменение объема производства	Дополнительная потребность рабочих на замену выбывших		Общая дополнительная потребность в рабочих	Источники пополнения рабочих кадров		
	На начало планового периода	На конец планового периода		по уважительным причинам	по неуважительным причинам		Придут ПТУ	В порядке переподготовки-собственных рабочих	За счет набора со стороны
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

При построении баланса выдерживаются следующие соотношения: гр. 4 = гр. 3 - гр. 2;

гр. 7 = гр. 4 + гр. 5 + гр. 6 (если в гр. 4 дополнительная потребность имеет знак «+»);

гр. 10 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9.

Собственно балансовое равенство имеет следующий вид: гр. 7 = гр. 8 + гр. 9 + гр. 10.

Наиболее сложным представляется случай, когда в связи с изменением объема производства и ростом производительности труда происходит процесс высвобождения рабочих той или иной профессии (гр. 4 со знаком «-»). Здесь

возможны различные варианты решения вопроса в отношении излишней численности. Излишние рабочие:

- Увольняются;
- Направляются на переподготовку и осваивают нужные для предприятия профессии;
- Заполняют вакантные рабочие места, появившиеся в результате увольнения рабочих по уважительным и неуважительным причинам (если при этом рабочие места не ликвидируются).

При выборе варианта решения проблемы излишней численности необходимо исходить из того, что на протяжении года на предприятии параллельно осуществляются два процесса: высвобождение рабочих и появление вакантных рабочих мест в связи с увольнением рабочих чаще всего по причинам личного характера. В какой мере эти два процесса совместимы во времени? При ответе на поставленный вопрос можно руководствоваться следующими положениями.

Поскольку появление вакантных рабочих мест происходит на протяжении года относительно равномерно, то при равномерном высвобождении рабочих, как следствии внедрения новой техники, вполне вероятно, что произойдет поглощение одного процесса другим и тогда фактического увольнения излишнего количества рабочих не будет.

При разовом внедрении крупного мероприятия и появление большого количества излишних рабочих вполне вероятно увольнение рабочих по сокращению штатов, так как экономически не целесообразно их сохранение в ожидании появления вакантных рабочих мест по причине текучести кадров.

Рассмотрим эти положения на конкретном примере.

Задача

Исходные данные. Имеются следующие данные об изменении численности рабочих по отдельным профессиям на протяжении года (чел):

Профессии (профессиональные группы) рабочих	Начато планового периода	Конец планового периода
Токари	80	95
Фрезеровщики	65	85
Шлифовщики	45	70
Сверловщики	50	35
Слесари-сборщики	150	120

Ожидается, что выбытие рабочих на протяжении года составит (в % от среднегодовой численности рабочих по каждой из профессий):

– По уважительным причинам (по всем профессиям) - 10;

- По причинам текучести:
- У станочников - 15;
- У слесарей-сборщиков - 17.

В результате внедрения на протяжении года многочисленны* мероприятий будет высвобождено 30 слесарей-сборщиков, из которых, как показал опрос, половина согласна пройти переподготовку и освоить профессии станочников (токарей, фрезеровщиков шлифовщиков).

В результате внедрения в начале первого квартала нескольких новых высокопроизводительных станков ожидается высвобождение 15 сверловщиков.

В соответствии с заключенными договорами на подготовку рабочих ожидается, что из ПТУ прибудет 25 токарей, 20 фрезеровщиков и 20 шлифовщиков.

Задание. Составить баланс квалифицированных рабочих.

Решение. Дополнительную численность на замену выбывших рабочих по каждой профессии определим в процентах от среднегодовой численности, которую определим как сумму численности рабочих на начало и конец года, поделенную пополам.

Поскольку сверловщики высвобождаются в первом квартале в результате единовременного мероприятия, то их предстоит уволить. В итоге дополнительная потребность в сверловщиках будет определяться размерами увольнения рабочих по различным причинам.

Что касается слесарей, то 15 рабочих будут переподготовлены на станочные профессии (допустим, по 5 чел. на каждую из профессий). Остальные 15 чел. на протяжении года заполнят вакантные места, появившиеся в связи с текучестью кадров. Поэтому из общего количества дополнительной потребности в слесарях-сборщиках на замену выбывших 37 чел. со стороны нужно будет принять только 22 чел. (37 — 15).

Представим все расчеты в табличной форме.

Профессии рабочих	Численность на начало периода	Численность на конец периода	Дополнительная потребность в рабочих в связи с изменением объема производства	Дополнительная потребность на замену выбывших		Общая дополнительная потребность в рабочих	Источники пополнения Кадровых рабочих		
				по уважительным причинам	По неуважительным причинам		Прибудут из ПТУ	Будут переподготовлены из собственных рабочих	Набор со стороны
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Токари	80	95	+ 15	9	13	37	25	5	7
Фрезеровщики	65	85	+20	8	11	39	20	5	14
Шлифовщики	45	70	+25	6	9	40	20	5	15
Сверловщики	50	35	-15	4	6	10	-	-	10
Слесари-сборщики	150	120	-30	14	23	22	-	-	22
Итого	390	405		41	62	148	65	15	68

Лабораторная работа №16 Методы обучения персонала

Цель – сформировать методические умения по разработке элементов учебно-программной документации.

Задачи:

1. Определить место в структуре учебно-программной документации примерной программы и составленной на ее основе рабочей программы дисциплины отраслевого блока.
2. Разработать элементы учебно-программной документации.
3. Провести рефлексию собственной учебной деятельности, определить виды освоенных методических умений.

Теоретическая база для выполнения задания: общие вопросы содержания профессионального обучения, профессионально-квали-

фикационные требования к подготовке квалифицированных рабочих.

Методическое обеспечение: Федеральный государственный образовательный стандарт по профессии НПО, примерные учебные планы, программы учебных дисциплин (профессиональных модулей). Задание. Разработайте элементы учебной программы дисципли-

ны (одного раздела) профессиональной подготовки.

Продукт: элементы учебной программы дисциплины.

Порядок выполнения задания:

1. Ознакомьтесь с примерной основной образовательной программой и составленной на ее основе рабочей программой одной из дисциплин профессионального цикла.

2. На основе составленной выписки (см. табл.) разработайте элементы учебной программы раздела (или темы) дисциплины профессионального блока:

- выпишите из рабочей программы сведения об объеме дисциплины и видах учебной работы (табл.);
- определите цели и задачи раздела дисциплины (или темы);
- составьте тематический план занятий (табл.);
- определите содержание практических, лабораторных занятий и виды самостоятельной работы (табл.);
- составьте список рекомендуемой литературы, перечень средств обучения и представьте материально-техническое обеспечение к изучению раздела (или темы) дисциплины.

3. Проведите рефлексию собственной учебной деятельности (проанализируйте эффективность каждого этапа выполнения задания и его результат), определите виды освоенных на данном занятии методических умений.

Таблица. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы, промежуточного контроля	Всего часов	Семестр	
Общая трудоемкость дисциплины			
Аудиторные занятия: Лекции Практические занятия (ПЗ) Семинарские занятия (СЗ) Лабораторные работы (ЛР) Другие виды аудиторных занятий			

Самостоятельная работа (СР): Изучение теоретического курса Реферат Курсовая работа Контрольная работа Другие виды самостоятельной работы			
Вид промежуточного контроля			

Таблица. Тематический план занятий

Наименование разделов и тем	Максимальная учебная нагрузка, ч	Количество аудиторных часов				СР, ч
		Всего	ЛЗ	ПЗ	ЛР	
<i>Итого на семестр</i>						

Таблица. Практические (лабораторные) занятия

Номер раз- дела (темы)	Содержание практических (лабораторных) занятий	Количество часов

Таблица. Самостоятельная работа учащихся

Содержание самостоятельной работы	Вид самостоятельной работы	Количество часов

Лабораторная работа №17 Оценка результатов обучения персонала

Цель – сформировать методические умения по выстраиванию таксономии дидактических целей.

Задачи:

1. Соотнести этапы педагогического процесса с соответствующими им дидактическими целями.
2. Осуществить целеполагание к выбранной теме.
3. Провести рефлексию собственной учебной деятельности, определить виды освоенных методических умений.

Теоретическая база для выполнения задания: учебная литература по педагогическим технологиям, дидактике, методике профессионального обучения, проектированию учебных занятий.

Методическое обеспечение: учебная программа дисциплины, содержание учебной информации по экономическим дисциплинам.

Задание. Сформулируйте цели и задачи к выбранной теме.

Продукт: цели и задачи темы дисциплины (модуля) профессионального цикла.

Порядок выполнения задания:

1. Выберите тему одного раздела дисциплины профессионального цикла.

2. Ознакомьтесь с основными способами целеполагания в педагогической деятельности, с постановкой целей и задач к уроку.

3. Соотнесите дидактические цели с этапами педагогического процесса.

4. Сформулируйте обучающую, воспитательную и развивающую цели, а также задачи к занятию по выбранной теме.

5. Проведите рефлексию собственной учебной деятельности (проанализируйте эффективность каждого этапа выполнения задания и его результат), определите виды освоенных на данном занятии методических умений.

Лабораторная работа №18 Эффективность управления персоналом

Цель: Научить вести расчет оценки профессиональных и личностных качеств работников, уровня квалификации работников, сложности выполняемых работ, результатов труда и расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников.

СИТУАЦИЯ: «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупной торговой фирмы работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предприятия оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как

профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Постанова задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.

2. Оцените уровень квалификации работников. 3. Оцените сложность выполняемых работ.

4. Оцените результаты труда.

5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по: 1. премированию лучших сотрудников;

2. изменению уровня должностного оклада; 3. должностному продвижению работников;

4. улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

5. повышению квалификации сотрудников отдела.

Методические указания

Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов проводится на основе методики оценки деловых качеств государственных служащих, а так же Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;

б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить

результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы.

7 Шкала оценивания и критерии оценивания выполненных заданий

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

– положение П 02.016–2018 О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ;

– методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для текущего контроля успеваемости по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется следующий порядок начисления баллов:

Таблица 7 – Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Сущность, концепция, цели и задачи управления персоналом. Место управления персоналом в системе научного менеджмента.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Структура персонала организации.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Формирование коллектива организации.	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Социально-психологическая структура команды	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Адаптация персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Мотивация труда персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Стимулирование труда персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Аттестация персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Кадровое планирование	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Кадровое планирование	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Профессиональное развитие персонала	1	Выполнил, но «не защитил»	2	Выполнил и «защитил»
Карьерный рост персонала в организации	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Сущность, цели и организационные формы обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Этапы организации и проведения обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Определение потребности в обучении персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Планирование обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Методы обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Оценка результатов обучения персонала	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
Эффективность управления персоналом	2	Выполнил, но «не защитил»	4	Выполнил и «защитил»
СРС	9		18	
Итого	24		54	
Посещаемость	0		16	
Экзамен	0		36	
Итого	24		100	

Для промежуточной аттестации, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ – 16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,

- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

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

Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6.

2. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие : [16+] / Г. Б. Хасанова ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. – 240 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500944> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр.: с. 211. – ISBN 978-5-7882-2364-3.

Дополнительная учебная литература

3. Курлыкова, А. В. Экономические основы управления : учебное пособие : [16+] / А. В. Курлыкова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 185 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602439> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-2013-3.

4. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие : [16+] / В. В. Ларионов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. –

236 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600312> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04219-5.

5. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 29.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8.

Перечень методических указаний

1. Основы управления персоналом. Методические указания для лабораторных работ студентов / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 63с.

2. Основы управления персоналом: методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 51с.

3. Основы управления персоналом: методические указания для самостоятельной работы студентов / Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: О.В. Михайлова. – Курск, 2017. – 30с.

Другие учебно-методические материалы

Журналы в библиотеке университета:

Государственная власть и местное самоуправление

Вопросы экономики

Экономист

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникативной сети Internet, необходимых для освоения дисциплины

1. <http://lib.swsu.ru> – Электронная библиотека ЮЗГУ.

2. <http://biblioclub.ru> – Электронно – библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

3. <http://elibrary.ru> - научная электронная библиотека «Elibrary»

4. <http://www.gks.ru>- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

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

1. Основные понятия управления персоналом как науки - 18 баллов.
2. Цели и задачи управления персоналом - 18 баллов.
3. Объект и субъект управления персоналом - 18 баллов.
4. Предмет «Управления персоналом» - 18 баллов.
5. Технология управления персоналом в организации - 18 баллов.
6. Особенности современного процесса управления персоналом - 18 баллов.
7. Основные функции кадровых служб организаций - 18 баллов.
8. Принципы и методы управления персоналом - 18 баллов.
9. Содержание понятия «персонал организаций» - 18 баллов.
10. Профессионально-квалификационная структура персонала - 18 баллов.
11. Составляющие структуры персонала - 18 баллов.
12. Уровни управления персоналом - 18 баллов.
13. Профессионализм, компетентность и квалификация работника - 18 баллов.
14. Виды профессиональной компетентности - 18 баллов.
15. Профессионализм и возраст - 18 баллов.
16. Стадии психологического развития человека - 18 баллов.
17. Фазы развития персонала - 18 баллов.
18. Классификация социальных групп - 18 баллов.
19. Характерные особенности социальных групп - 18 баллов.
20. Понятие коллектива организации - 18 баллов.
21. Функции коллектива - 18 баллов.
22. Признаки коллектива - 18 баллов.
23. Классификация коллективов - 18 баллов.
24. Формальные и неформальные коллективы - 18 баллов.
25. Стадии формирования и развития коллектива - 18 баллов.
26. Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав - 18 баллов.
27. Социально-психологический климат в команде - 18 баллов.

28. Социометрический статус человека - 18 баллов.
29. Понятие и классификация адаптации персонала - 18 баллов.
30. Характеристика этапов процесса адаптации персонала - 18 баллов.
31. Методы и способы успешной адаптации персонала - 18 баллов.
32. Понятие и содержание мотивации труда - 18 баллов.
33. Основные теории мотивации - 18 баллов. Виды мотивов к труду - 18 баллов.
34. Понятие стимулирования - 18 баллов.
35. Теория подкрепления В. Синклера - 18 баллов.
36. Функции, виды и формы стимулирования - 18 баллов.
37. Виды заработной платы - 18 баллов.
38. Особенности начисления заработной платы разной категории работников - 18 баллов.
39. Понятие, значение и принципы аттестации - 18 баллов.
40. Основные этапы и методы аттестации - 18 баллов.
41. Беседа с работником по результатам аттестации - 18 баллов.
42. Кадровое планирование: понятие и виды - 18 баллов.
43. Определение потребности в персонале - 18 баллов.
44. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала - 18 баллов.
45. Мероприятия (формы и методы) профессионального развития персонала - 18 баллов.
46. Понятие, виды и модели карьеры в организации - 18 баллов.
47. Мотивы карьерного роста - 18 баллов.
48. Этапы профессиональной карьеры - 18 баллов.
49. Сущность обучения персонала - 18 баллов.
50. Цели обучения персонала - 18 баллов.
51. Законодательство РФ об обучении персонала - 18 баллов.
52. Организационные формы обучения - 18 баллов.
53. Связь обучения персонала с другими функциями управления им - 18 баллов.
54. Альтернативы обучению персонала - 18 баллов.
55. Укрупненная группировка этапов организации и проведения обучения - 18 баллов.

56. Этапы процесса разработки годового плана обучения - 18 баллов.
57. Этапы процесса группового обучения - 18 баллов.
58. Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении - 18 баллов.
59. Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях - 18 баллов.
60. Субъекты управления обучением сотрудников - 18 баллов.
61. Определение потребности в обучении новых сотрудников - 18 баллов.
62. Заявки на обучение от топ-менеджеров компании - 18 баллов.
63. Заявки на обучение от руководителей подразделений - 18 баллов.
64. Определение потребности в обучении работников по результатам статистического анализа - 18 баллов.
65. Экспертиза заявки на обучение персонала - 18 баллов.
66. Общие требования к плану обучения - 18 баллов.
67. Виды планов обучения - 18 баллов.
68. Выбор провайдера обучения - 18 баллов.
69. Выбор тренера - 18 баллов.
70. Бюджетирование расходов на обучение - 18 баллов.
71. Методы обучения на рабочем месте - 18 баллов.
72. Методы обучения вне рабочего места - 18 баллов.
73. Дистанционное обучение как эффективный метод корпоративного обучения - 18 баллов.
74. Критерии выбора методов обучения - 18 баллов.
75. Современные тенденции и тренды в организации и выборе методов обучения - 18 баллов.
76. Цели оценки результатов обучения - 18 баллов.
77. Оценка реакции слушателей - 18 баллов.
78. Оценка научения - 18 баллов.
79. Оценка поведения на рабочем месте - 18 баллов.
80. Оценка результатов работы - 18 баллов.
81. Оценка отдачи от инвестиций в обучение - 18 баллов.
82. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения - 18 баллов.

83. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом - 18 баллов.
84. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом - 18 баллов.
85. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности - 18 баллов.
86. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации - 18 баллов.