

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 02.06.2022 14:53:13  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.И. Доктионова  
« 1 » 03 2022 г.

### УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИХЗАЦИИ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)

Методические указания по проведению практических занятий для  
студентов направления подготовки  
38.04.03«Управление персоналом»

Курск 2022

УДК 658.014.1 (075.8)

Составитель: С.В. Мамонтова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Управление персоналом организации (продвинутый уровень):** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: С.В. Мамонтова. - Курск, 2022.- 116 с.: Библиогр.: 116.

Методические рекомендации соответствуют Федеральному государственному образовательному стандарту по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Содержат перечень тем в соответствии рабочей программы и включают: вопросы для контрольного опроса, ситуационные и практико-ориентированные задачи, тесты по каждой теме, рефераты, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 /16.

Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз.

Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

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

**СОДЕРЖАНИЕ**

	Стр.
Общие указания по изучению дисциплины «Управление персоналом организации (продвинутый уровень)»	4
Тема 1 Основы управления персоналом организации	10
Тема 2 Человеческие ресурсы как интегральный компонент общего процесса управления	20
Тема 3 Система управления персоналом	33
Тема 4 Стратегии управления персоналом организации	41
Тема 5 Кадровое планирование в организации	49
Тема 6 Наем, оценка и отбор персонала в организации	58
Тема 7 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации	72

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)»**

**Цель дисциплины** – сформировать у будущего специалиста комплекс профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих в процессе трудовой деятельности адекватно реагировать на изменения ситуации в сфере занятости, строить систему управления персоналом организации, во-первых, с учетом особенностей функционирования внешнего и внутреннего рынков труда, а, во-вторых, с внутренними изменениями структуры организации, её стратегии.

### **Задачи дисциплины**

1 Формирование навыков сбора, обработки и анализа информации по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом.

2 Овладение методикой моделирования и прогнозирования ситуации, а также подготовки проектов управленческих решений.

3 Обучение процессам управления, обеспечивающих устойчивое функционирование организации.

4 Овладение навыками контроля за выполнением функциональных обязанностей сотрудников, регулируя их деятельность.

5 Получение опыта построения оптимальной структуры управления.

6 Формирование навыков подбора персонала для выполнения определённого функционала.

7 Обучение разработки системы мотивации и стимулирования персонала.

*Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины*

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Управление персоналом организации (продвинутый уровень)» являются лекции и семинарские (практические) занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают лабораторные занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, защиты отчетов по практическим работам, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Управление персоналом организации (продвинутый уровень)»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку

студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины «Управление персоналом организации (продвинутый уровень)» с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление персоналом организации (продвинутый уровень)» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы 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; тем рефератов; 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.

Таблица – Результаты обучения по дисциплине

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		
ПК-1	Способен провести комплексную оценку персонала и разработать программу по операционному управлению персоналом организации	ПК-1.1 Формирует количественный и качественный состав кадров, программу развития в соответствии с потребностями организации	<b>Знать:</b> основы управления персоналом организации. <b>Уметь:</b> разрабатывать предложения по обеспечению персоналом организации и структурного подразделения. <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> методами оперативного планирования персонала: обеспечение персоналом, формирование системы оценки, развития, оплаты труда, корпоративных программ и социальной политике.
ПК-2	Способен анализировать обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность труда работников во взаимосвязи с поставленными ею целями	ПК-2.1 Разрабатывает план стратегического управления персоналом на основе анализа деятельности организации	<b>Знать:</b> основы стратегического управления персоналом организации. <b>Уметь:</b> анализировать организацию стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений. <b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.
ПК-3	Способен обеспечить документационное оформление и администрирование процессов управленческих мероприятий в сфере	ПК-3.1 Осуществляет оценку документооборота локальных актов в сфере управления персоналом	<b>Знать:</b> основы процессов администрирования и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации. <b>Уметь:</b> проводить анализ



<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
	управления персоналом		<p>процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> методами оценки управления персоналом.</p>
		<p>ПК-3.2 Оформляет документы по операционному управлению персоналом</p>	<p><b>Знать:</b> основы документационного оформления результатов управления персоналом.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить аудит, работы структурных подразделений на основе представленных отчетных результатов и документов.</p> <p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности):</b> навыками оценки и оформления результатов операционного управления персоналом.</p>

## ТЕМА 1: Основы управления персоналом организации.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:

- 1 Предмет, цель, задачи курса «Управление персоналом».
2. Понятие, сущность, значение «Управление персоналом» и взаимодействие с другими науками.
3. Методы исследования.

### **Задание 1** Ситуация «Концепция управления персоналом».

#### **Описание ситуации:**

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблица 1.

*Таблица – 1* ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

#### **Постановка задачи**

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

### **Задание 2, 3,4.** Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом».

### **Описание ситуации и постановка задачи:**

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

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

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

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 2.

### **Методические указания**

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

- 1) проанализировать ситуацию;

2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;

3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;

4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», таблице 2;

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

### **Задание: «Методы управления персоналом»**

#### **Описание ситуации:**

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Таблица 2* – Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально ориентированной рыночной экономиках

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль

2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и	Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение

	повышение оплаты труда	результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции

	общества	
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

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

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

### **Постановка задачи:**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### ***Задание 5. Тестовое:***

*1. Американская модель управления персоналом построена на следующих принципах:*

- а) уважение к старшему, коллективизм, вежливость;
- б) чёткая дисциплина, повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ, гарантий сотрудников предприятия;
- в) конкуренция и поощрение индивидуализма работников, с чёткой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от неё.

*2. Главной целью службы управления персоналом является:*

- а) разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- б) разработка программы профориентации и адаптации персонала организации;
- в) разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;
- г) обеспечение организации кадрами их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

*3. При каком подходе управления рассматривается серия взаимосвязанных непрерывных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других?:*

- а) количественный подход;
- б) комплексный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) процессный подход;



д) системный подход.

4. *Системный анализ осуществляется в несколько этапов.*

*Установить последовательность этапов:*

- а) анализ ограничений (ресурсный анализ);
- б) многомодельные исследования (анализ действий);
- в) анализ критериев (предпочтений, показателей);
- г) постановка задачи и анализ целей;
- д) анализ (конструирование) альтернатив.

5. *Разновидность экспертных методов, которая позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности таким образом, чтобы можно было представить сложное и взаимное соотношение постоянных и переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения. Иерархическая модель этой системы строится исходя из принципов дедуктивной логики путем деления проблем на подпроблемы. Какой это метод?:*

- а) событие, работа, критический путь;
- б) событие, работа, резерв времени;
- в) событие, работа, ожидание, зависимость
- г) нет правильного ответа.

6. *Какое из утверждений отражает современную демографическую ситуацию в России?*

- А) депопуляция;
- б) увеличение естественного прироста населения;
- в) неизменный уровень естественного прироста населения.
- Г) нет верного ответа.

7. *Субъектами рынка труда являются:*

- а) занятые и безработные;
- б) спрос и предложение рабочей силы;
- в) наемные работники, предприниматели (работодатели), государство;
- г) все ответы верны.

8. *Управление персоналом - это.....*

9. *В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:*

а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управление человеческим капиталом;

б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком;

в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком;

г) управление кадрами, управление персоналом.

*10. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:*

а) Включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;

б) Содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводств;

в) Отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;

г) Отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы.

11. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

а) Социально – психологические;

б) Экономические;

в) Административные;

г) Нормативно-правовые;

д) Все ответы верны.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата

обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 2: Человеческие ресурсы как интегральный компонент общего процесса управления**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Роль и место человеческих ресурсов в организации.
2. Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру физической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.
3. Должности и ее разновидности, полномочия и ответственность по должности.
4. Состав персонала: руководители, специалисты, технические исполнители (вспомогательный персонал), их основные функции и управленческие полномочия.
5. Организационная, штатная, функциональная, социальная, ролевая структура персонала.
6. История становления управления человеческими ресурсами.
7. Эволюция взглядов на управление персоналом.
8. Теории управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов.
9. Традиционные методы управления персоналом, их особенности и недостатки.
10. Основные концепции управления персоналом: экономическая, организационная (административная и социальная), гуманистическая.
11. Экономический подход к управлению персоналом: концепция использования трудовых ресурсов.
12. Органический подход к управлению персоналом: концепция управления персоналом.
13. Функции и подразделение управления персоналом.

### ***Задание 1* Деловая игра «Анкетный социологический опрос»**

#### **Описание деловой игры и постановка задачи:**

Умение проводить социологические исследования – необходимое условие успешной деятельности специалистов по управлению персоналом. Целями предлагаемой игры являются закрепление знаний по социологии труда, освоение и развитие практических навыков по подготовке методической программы и инструментария социологического опроса, проведению полевого этапа исследования, анализу результатов исследования и разработке рекомендаций и решений.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группа подразделяется на две подгруппы, которые будут работать параллельно и разрабатывать одну общую тему. По ходу игры на определенных ее этапах предполагается проводить совместные обсуждения принимаемых решений, оценивать их обоснованность и качество работы исследовательских подгрупп.

По своему содержанию и порядку проведения игра складывается из двух этапов продолжительностью два академических часа каждый и с перерывом между ними в одну-две недели. На первом этапе формируются две подгруппы, определяется тема исследования, разрабатываются методическая программа и инструментарий исследования – анкета. Время перерывов используется для размножения анкеты, раздачи ее респондентам и сбора заполненных анкет. На втором этапе анкеты обрабатываются, анализируются результаты опроса, подготавливаются общие выводы и рекомендации, а также итоговый отчет.

### **Методические указания:**

На начальном этапе игры преподаватель раскрывает ее цели и задачи, порядок проведения, характеризует содержание основных этапов, формулирует желаемые конечные результаты.

В рамках *первого этапа* игры можно выделить три стадии: формирование творческих коллективов; выбор темы исследования, обсуждение и разработка методической программы; разработка инструментария исследования – анкеты.

Для формирования творческих коллективов прежде всего необходимо выявить неформальных лидеров, которые могли бы возглавить их работу. С этой целью проводится социологический опрос: участникам раздаются карточки опроса – чистые листки

бумаги и предлагается внести в каждую карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, могли бы стать лидерами в исследовательских группах. При этом можно использовать рейтинговую оценку: кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать при подсчете полученных голосов в 4 балла, вторую – в 3 балла и т.д. Результаты опроса определяются счетной комиссией, избираемой открытым голосованием.

После того как исследовательские группы сформированы, выбирается тема исследования. Предпочтение следует отдать проблемам, непосредственно затрагивающим интересы участников игры, по которым они могут вести дискуссию заинтересованно, со знанием дела. Можно выделить, например, такие проблемы: «Пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом», «Развитие студенческого самоуправления», «Повышение ответственности студентов и преподавателей за качество обучения» и т.д.

После того как тема исследования сформулирована и перед тем как участники игры приступят к разработке методической программы, преподаватель напоминает, что в процессе разработки программы исследования им потребуется четко определить объект и предмет исследования, установить рациональные методы исследования и сбора информации, сформулировать рабочие гипотезы, определить объем работы и сроки ее выполнения, составить календарный план работы.

Наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет разработка рабочих гипотез, которые будут определять весь ход исследования, структуру и содержание инструментария опроса – анкеты. Обычно для всестороннего исследования проблемы требуется сформулировать шесть-восемь гипотез, которые увязываются в определенной логической последовательности и находят свое отражение в вопросах анкеты. В качестве примера можно привести рабочие гипотезы, выработанные студентами Государственного университета управления при выполнении научной работы (в рамках проведения анкетного опроса по теме «Пути повышения качества обучения студентов в высшей школе»). Всего было сформулировано девять гипотез. Перечислим некоторые из них.

Первая гипотеза: основные недостатки в системе подготовки специалистов в высшей школе закладывались самой системой централизованного планирования. Обусловливаемые ею планы набора и выпуска специалистов, оценка деятельности вузов по средней успеваемости, по удельному весу отсева приводили, с одной стороны, к снижению требовательности профессорско-преподавательского состава к качеству подготовки специалистов, с другой – порождали иждивенчество и безответственность за результаты учебы среди студентов. В условиях рынка труда и конкуренции необходима коренная реформа высшего образования.

Вторая гипотеза звучала так: начать реформу необходимо со средней школы. Уже на школьной скамье следует воспитывать чувство ответственности за результаты учебы. Школьники должны зарабатывать свое право на получение высшего образования. Для этого нужно поднять авторитет школы и предоставить ей право выдавать по результатам профориентации и профотбора рекомендательные письма, являющиеся достаточным основанием для зачисления в вузы одаренных школьников без вступительных экзаменов. Целесообразно установить школам квоты на выдачу подобных рекомендаций в зависимости от уровня организации учебного процесса.

Девятая гипотеза формулировалась следующим образом: целесообразно расширить возможности для поощрения студентов, показывающих высокие результаты в учебе, предоставлять им путевки в дома отдыха, направлять в туристические поездки и т.д., а наиболее способных направлять на стажировку за рубеж, в престижные отечественные организации.

После разработки методических программ в группах следует вынести их на совместное обсуждение и установить единую для обеих групп программу. Преподаватель должен сопоставить качество работы обеих групп, дать соответствующую оценку, отметить лучшие решения, поддерживая и укрепляя атмосферу творческой состязательности.

Перед тем как приступить к третьей стадии игры преподаватель, во-первых, напоминает студентам о правилах составления анкеты, согласно которым каждая из рабочих гипотез должна найти отражение в соответствующих вопросах анкеты,

раскрывающих содержание гипотез; во-вторых, обращает внимание на целесообразность использования различных вопросов, как по содержанию (о фактах сознания и поведения, о личности), так и по форме (открытые, закрытые, прямые, косвенные) и функциям (основные, вспомогательные); в-третьих, напоминает о правилах кодирования вопросов анкеты.

Наибольший творческий интерес представляет *второй этап* игры, в котором также можно выделить три стадии: обработка анкет; анализ и обобщение результатов социологического опроса; подготовка общих выводов и рекомендаций, итогового отчета.

На первой стадии производится обработка анкет – проверяются полнота и качество заполнения анкет; отбраковываются анкеты, где не заполнена «паспортичка» либо отсутствуют ответы более чем на 30% основных вопросов; группируются и кодируются открытые вопросы; обрабатывается первичная информация. Обработка информации может проводиться вручную либо с помощью ЭВМ по стандартной программе. Выбор способа обработки анкет остается за руководителем игры.

Наиболее интересная и творческая стадия игры – анализ и обобщение результатов опроса. Эту стадию следует начинать с наиболее простой формы – группировки респондентов по выбранному признаку или принципу (пол, возраст, семейное положение, успеваемость и т.д.) и подсчета числа ответов по той или иной группе. В общем случае группировка респондентов ведется в рамках «паспортички» и может идти в трех направлениях: по количественному признаку, когда группы респондентов характеризуются числовой величиной (возраст: 18-25, 26-30 и т.д.); зачисление респондентов в номинальные группы (по полу, возрасту, семейному положению и т.д.); упорядочение информации в ранжированном ряду (по успеваемости, посещаемости и др.). В ряде случаев возникает необходимость комбинированной группировки по двум или более признакам (мужчины и женщины; семейные и холостые; проживающие в общежитии и в семье с родителями, и т.п.). Выбор того или иного вида группировки зависит от содержания гипотез и от квалификации исследователя.

Результаты подсчетов ответов оформляются в виде таблиц или



графиков, рисунков. Числовые значения результатов исследования составляют исходный материал для обобщения и выводов. Научная глубина, обоснованность выводов и рекомендаций зависят от опыта исследователя, его склонности к анализу и обобщению. Вместе с тем исходная позиция исследователя при интерпретации данных строго предопределяется задачами исследования, методической программой, рабочими гипотезами. Участники игры в процессе интерпретации эмпирических данных вносят в них содержательный смысл, проверяют рабочие гипотезы. В общем случае логика доказательства истинности (или ложности) гипотез основана на поиске взаимосвязей между характеристиками объекта, выявлении тенденций и причин возникающих изменений в его состоянии.

Руководитель игры обращает внимание участников на целесообразность применения двух последовательных стадий интерпретации: сравнение числовых рядов (посещаемость занятий по разным дисциплинам) и поиск факторных признаков (качество лекций, удобство расписания, значимость дисциплины для специалиста данного профиля и т.д.).

Процесс анализа и обобщения результатов исследования предоставляет руководителю игры дополнительные возможности для организации состязательной творческой дискуссии и оценки способностей участников к анализу и обобщениям.

Заканчивается игра составлением отчета о результатах исследования. В первой части отчета даются обоснование актуальности выбранной темы и краткая характеристика исследования (методы исследования, выборка, репрезентативность данных и т.д.). Во второй части приводится характеристика объекта по социально-демографическим признакам (пол, возраст, семейное положение и т.д.). В третьей и последующих частях даются ответы на рабочие гипотезы. Число таких подразделов равняется числу высказанных гипотез. В заключение формулируются общие выводы и рекомендации.

## ***Задание 2: Ситуация «Анализ численности студентов и преподавателей государственных вузов СССР и России»***

### **Описание ситуации и постановка задачи:**

В таблице 4 представлены показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России за ряд лет. Рассчитайте недостающие показатели, проанализируйте факторы, повлиявшие на ситуацию в сфере образования в различные социально-экономические периоды жизни СССР и России.

Таблица 4 – Численность студентов и преподавателей в государственных вузах России

Наименование показателя	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1997 г.	2000 г.	2020 г.	Темп роста 2020 г., % к 1970 г.
Число государственных вузов	457	483	514	578	607	?	?
Численность студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?	?
в том числе:	1297	1686	1648	1902	2442	?	?
вечерней формы	390	401	284	178	259	?	?
заочной формы	985	959	892	964	1519	?	?
Прием студентов, тыс. чел. – всего	?	?	?	?	?	?	?
в том числе: дневной формы	287	359	360	460	622	?	?
вечерней формы	76	86	62	47	69	?	?
заочной формы	172	167	161	240	430	?	?
Численность профессорско-преподавательского состава в вузах госсектора, тыс. чел. – всего	159	204	210	227	265	?	?
в том числе: доктора наук	нет данных	9,6	13,7	22,8	28	?	?
кандидаты наук	нет данных	92,4	115	119	125,4	?	?
Удельный вес докторов и кандидатов наук в численности профессорско-преподавательского состава, %	-	?	?	?	?	?	?

*Выводы:*

### ***Задание 3. Тестовое:***

*1. Какова основная цель государственной политики в области занятости?*

- А) социальное страхование безработных;
- б) изучение и регулирование рынка труда;

в) достижение международных стандартов в области качества жизни;

г) обеспечение полной, эффективной и свободно избранной занятости.

2. На открытую дискуссию НЕ оказывают негативного влияния такие психологические факторы, как:

а) влияние лидера группы;

б) неформальные взаимодействия;

в) «статус несоответствия»;

г) конформистское давление.

3. Уровень безработицы по методике Международной организации труда (МОТ) рассчитывается как отношение общего числа ...

а) безработных к численности трудовых ресурсов;

б) безработных к численности экономически активного населения;

в) зарегистрированных безработных к численности трудовых ресурсов;

г) безработных к численности занятого населения.

4. Субъектами рынка труда являются:

а) занятые и безработные;

б) спрос и предложение рабочей силы;

в) наемные работники, предприниматели (работодатели), государство;

г) все ответы верны.

5. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесены к методам управления персоналом.

6. В модели жизненного цикла организации И. Адизеса стадия «расцвет» характеризуется признаком:

а) компания демонстрирует большие амбиции в отношении результатов и темпов роста, организационная структура представляет собой набор случайных решений;

б) ориентируется на результат, для достижения экономической эффективности у нее есть планы и процедуры управления, она четко водит свои перспективы и отслеживает изменения своего окружения;

в) растет значение административной функции, увеличивается количество и время совещаний, утверждается кадровая политика;

г) практически не принимаются рискованные решения.

7. *Кадры—это \_\_\_\_\_.*

8. *Успешное соответствие человека работе зависит от: (установить последовательность оценки на основе метода «ассесмент»):*

а) точной оценки индивидуальных компетенций;

б) метода оценки хорошего соответствия между человеком и работой;

в) моделей компетенций для данной работы.

9. *Для схемы управления по функциям характерен стиль руководства \_\_\_\_\_.*

10. *По степени развития рыночных отношений рынок труда делится на: (Установите соответствие):*

а) Частичный (фрагментарный) -

б) Регулируемый рынок труда –

в) Организованный рынок труда –

г) Теневой (нерегулируемый) рынок труда –

1) - нерегулируемые формы занятости, проявляющиеся в уклонении от налогов и статистического учета, несоблюдение трудового законодательства и условий коллективных договоров: нелегальный труд, работу по совместительству, подряды, надомничество, кооперативы и т.д., но только в том случае, когда они не контролируются государственными органами и профсоюзами.

2) - предполагает ограниченное действие спроса и предложения рабочей силы на основе нормативного регулирования труда (трудовое законодательство, регулирующее вопросы найма и увольнения работника, условия труда, его оплату и т.п.).

3) – высшая степень развитости рынка труда – предполагает, во-первых, развитую инфраструктуру, включающую комплекс организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рынка труда; во-вторых, тесное взаимодействие политики занятости с другими направлениями социально-экономической и технической политики (научно – техническая политика, политика

структурных изменений в экономике, в области образования, пенсионного обеспечения, семейная политика и пр.).

4) - правовые основы поведения субъектов, выступающих на рынке труда, и предполагает, наряду с регулированием экономических, социальных и трудовых отношений, широко развитую систему коллективных договоров как источника нормативного регулирования.

11. *Естественный уровень безработицы – это:*

- а) все трудоспособные лица, которые могут и хотят трудиться;
- б) доля ЭАН, не занятая в данный момент;
- в) занятость составляющая менее 100% наличной рабочей силы, предполагающая неизбежные формы безработицы (фрикционную, структурную);
- г) уровень безработицы при отсутствии циклической формы безработицы.

12. *Управление предприятием включает следующие подсистемы:*

- а) управление персоналом;
- б) управление маркетингом;
- в) управление финансами;
- г) управление запасами.

13. *Ориентация на управление человеческими ресурсами предприятия означает, что:*

а) существует тесная связь между планированием производства и планированием персонала: кадровики владеют информацией о стратегии развития предприятия; руководители переходят от вертикального управления кадрами к горизонтальному;

б) содержание кадровой политики на предприятии отвечает стратегии конкретного бизнеса;

в) линейные руководители (менеджеры) максимально вовлечены в выполнение кадровых функций, а сотрудники службы управления персоналом, выступающие как внутренние консультанты, оказывают им помощь;

г) профессия работника службы персоналом, должность начальника этой службы становится одной из важнейших в

организации, и для этой должности требуются работники, имеющие специальную подготовку;

д) ключевой характеристикой бизнеса становится способность к изменениям, в котором основным средством изменения и препятствия к изменениям являются люди. Важнейшая задача кадровой службы – управление изменениями;

е) отдел персонала умеет использовать в трудовых отношениях механизмы социального партнерства;

ж) на предприятии разрабатываются и применяются системы трудовой мотивации как важнейшего фактора рационального использования и развития человеческих ресурсов;

з) руководитель кадровой службы обязательно входит в совет директоров предприятия;

и) служба кадров принимает участие в маркетинговых исследованиях.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 682 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2019. – 168 с. – Текст: непосредственный.

8. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление»] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – Москва: КНОРУС, 2018. – 208 с. – Текст: непосредственный.

9. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **ТЕМА 3: Система управления персоналом**

#### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Сущность системы УП, её концепция и принципы, совокупность методов, процедур, технологий и программ.

2. Организационное проектирование системы управления персоналом.

3. Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления.

4. Методы построения системы УП и методы управления персоналом.

5. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом.

6. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.

7. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.

8. Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

9. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадия становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).



10. Основные этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом.

11. Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.

12. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

### ***Задание 1. Разобрать ситуацию:***

#### **Описание ситуации:**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

#### **Постановка задачи:**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### ***Задание 2. Разобрать ситуацию:***

#### **Описание ситуации:**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

#### **Постановка задачи:**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### ***Задание 3. Разобрать ситуацию:***

#### **Описание ситуации:**

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

#### **Постановка задачи:**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### ***Задание 4. Разобрать ситуацию:***

#### **Описание ситуации:**

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии

алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

### **Постановка задачи:**

Как вы ответите на звонок?

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

### **Задание 5. Тестовое:**

1. *В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения /отделы (укажите какие именно):*

- а) отдел кадров;
- б) отдел подготовки кадров;
- в) отдел организации труда и оплаты;
- г) отдел техники безопасности;
- д) отдел социального развития организации;
- е) нет верного ответа.

2. *Основой формирования трудового потенциала предприятия являются:*

- а) трудовой потенциал его отдельных работников;
- б) уровень заработной платы на предприятии;
- в) профессиональная структура персонала на предприятии;
- г) половозрастная структура работников.

3. *Последовательность появления типов организационных структур управления: линейная; дивизиональная; линейно-функциональная; функциональная; матричная:*

- а) 3-1-2-4-5;
- б) 1-5-3-2-4;

в) 1-4-3-2-5;

г) 5-1-3-2-4.

4. *Ориентация на узкий профиль специалистов характерна для кадрового менеджмента:*

а) США;

б) Германия;

в) Япония;

г) Китай.

5. *Регламентация внутренней работы органов управления имеет цель:*

а) определение и документальное закрепление различных норм, нормативов, методов (способов) и порядка действий, регламентирующих деятельность структурных подразделений и должностных лиц;

б) определение различных норм, нормативов, методов (способов) и порядка действий, регламентирующих деятельность структурных подразделений;

в) документальное закрепление различных норм, нормативов, методов (способов) и порядка действий, регламентирующих деятельность и должностных лиц;

г) определение и документальное закрепление порядка действий, регламентирующих деятельность структурных подразделений.

6. *Принцип единоначалия (Усыновить соответствие):*

а) отражает, что каждый подчиненный получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником;

б) означает, что права должностного лица должны определяться пропорционально обязанностям и ответственности;

в) отражает, что ответственность должностного лица не может быть больше той, которая вытекает из его полномочий, но она и не должна быть меньше ее;

г) определяет, что каждый подчиненный получает распоряжения от вышестоящих начальников, а отчитывается только перед непосредственным начальником.

7. *Ход реализации системой управленческих функций, то есть определенная последовательность выполнения операций над объектом представляет собой:*

- а) ротацию кадров;
- б) систему управления затратами на персонал;
- в) процесс управления затратами на персонал;
- г) организационно неделимый и технологически однородный управленческий процесс.

8. *Ориентация на расширение профиля специалистов характерна для кадрового менеджмента:*

- а) США;
- б) Германия;
- в) Япония;
- г) Китай.

9. *Штатная структура персонала — это:*

- а) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- б) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- в) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному состоянию, направлением мотивации и т.п.;
- г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

10. *Показатель численности работников, списочного состава на определенное число или дату — это...\_\_\_\_\_.*

11. *Персонал классифицируется на:*

- а) занятый и незанятый;
- б) основной и неосновной;
- в) промышленный и непромышленный;
- г) полезный и неполезный.

12. *Штатная структура персонала, это...\_\_\_\_\_.*

13. *Дивизиональная структура управления характеризуется:*

- а) сочетанием вертикальных, линейных и функциональных связей управления с горизонтальными;

б) наличием самостоятельных производственных отделений по рынкам сбыта;

в) наличием самостоятельных производственных отделений по продуктам; наличием самостоятельных отделений по рынкам сбыта; наличием самостоятельных производственных единиц, по регионам;

г) наличием самостоятельных производственных отделений по продуктам; наличием самостоятельных производственных отделений по продуктам:

14. Если рассматривать различные определения термина «эксперт», что чаще всего под ним подразумевается:

а) ученый;

б) директор;

в) руководитель;

г) экспериментатор;

д) высококвалифицированный специалист.

15. Одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, обеспечения реализации принятых управленческих решений. С его помощью руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке, это:

а) планирование;

б) контроль;

в) бюджетирование;

г) мотивация;

д) организация.

16. *Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение \_\_\_\_\_.*

### **Рекомендуемая литература:**

1. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 682 с. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва : Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2019. – 168 с. – Текст: непосредственный.

8. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление»] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – Москва : КНОРУС, 2018. – 208 с. – Текст: непосредственный.

9. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

#### **ТЕМА 4: Стратегии управления персоналом организации.**

##### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Понятие и цели стратегического управления потенциалом.
2. Принципы стратегического управление кадрами.
3. Организационная среда (внешняя, внутренняя).
4. Стратегия организации и её жизненный цикл.
5. Взаимосвязь стратегии организации и управление персоналом.



6. Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами: привлечение работников; сокращение персонала; оценка персонала; развитие персонала; вознаграждение; организационная структура и проектирование работ; организационная культура.

7. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

8. Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами: стратегия организации; жизненный цикл организации; размер организации; окружающая среда.

9. Типы кадровых стратегий.

10. Сущность и содержание кадрового планирования.

11. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.

12. Оперативный план работы с персоналом.

**Задание 1.** Заполните таблицу:

*Таблица 6 – Стратегии организационных изменений*

<i>Стратегии</i>	<i>Подход</i>	<i>Способы реализации</i>
Директивная		
Основанная на переговорах		
Нормативная		
Аналитическая		
Ориентированная на действия		

**Задание 2.** Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?

**Задание 3.** Ситуация «Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом».

**Описание ситуации:**

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель

службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. *Генеральная цель службы управления персоналом* – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. *Общая стратегия управления персоналом* – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 7 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

*Таблица 7 – Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом*

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить найм высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации

		функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	знаний». Разработать и приступить к 2020 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2020 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2020 г.
Организационно-экономические мероприятия			

#### **Постановка задачи:**

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

#### **Методические рекомендации:**

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д. Данные занесите в табл. 7.

#### **Задание 4. Тестовое:**

1. Чем отличаются стратегические, тактические и оперативные решения?
2. а) длительностью действия и масштабом целей;
3. б) ориентацией на будущее;

- 4. в) наличием государственной поддержки;
- 5. г) количеством необходимой информации.

2. *Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

3. *Стратегия управления персоналом— это.....*

4. *Под категорией «кадры организации» следует понимать:*

- а) все потенциальные работники предприятия;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- д) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии.

5. *Для увеличения эффективности труда необходимо:*

- а) своевременно стимулировать работников;
- б) четко формулировать цель работы;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) все вместе;
- д) давать общее представление о необходимых результатах.

6. *Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):*

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

7. *Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение:*

- а) личной выгоды;
- б) минимизации конфликтов;
- в) целей организации;
- г) устойчивого роста;
- д) максимизации стоимости компании.

8. *В общем виде основными этапами какого метода являются следующие этапы: 1. Формулировка генеральной цели. 2. Формирование перечня подцелей. 3. Упорядочение целей. 4. Установление целевых нормативов количественных и качественных показателей реализации соответствующей подцели. 5. Установление коэффициентов относительной важности элементов уровня. 6. Разработка комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.*

- А) дерево целей;
- б) дерево решений;
- в) мозговой штурм;
- г) метод средних баллов;
- д) метод Черчмена-Акоффа.

9. *Субъектом стратегического управления персоналом выступают.....*

10. *Гуманистический подход к управлению персоналом – это:*

а) создание таких условий и содержания труда, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и других работников, при которых функционирование и результативность производства зависят от мотивации уровня работников, степени учета их интересов;

б) приоритет интересов и потребностей работника над интересами производства;

в) нет верного ответа.

11. *Объект управления в сфере кадрового менеджмента – это:*

а) отдельный работник, а также некая совокупность работников,

выступающая как трудовой коллектив;

б) весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера;

в) персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады);

г) представитель конкретной профессии, специальности, специализации.

### *12. Стратегия управления персоналом:*

а) основные принципы, правила и цели работы с персоналом, конкретизированные с учетом типов организационной стратегии;

б) ответственность организации перед обществом;

в) целостная система работы с персоналом по созданию сплоченного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможности организации реагировать на изменения внешней и внутренней среды;

г) комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств) на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management:

Teaching Materials: учебное пособие / В. И. Маслов; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 156 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление»] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – Москва: КНОРУС, 2018. – 208 с. – Текст: непосредственный.

5. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. 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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др. ; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата

обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 5: Кадровое планирование в организации.**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
2. Оперативный план работы с персоналом и его структура.
3. Содержание оперативного плана: потребность, привлечение, высвобождение, использование персонала, планирование обучения, планирование деловой карьеры, планирование расходов на персонал.

### ***Задание 1. Решение практико – ориентированных задач:***

#### **Определение потребности в персонале.**

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

<b>Показатели</b>	<b>Вид работы А</b>	<b>Вид работы Б</b>
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

#### **Методические указания:**

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

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

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

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



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

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

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

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

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

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

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

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

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

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

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

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

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

### Решение:

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

для работы А:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T_1 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч.}$$

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

для работы А:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч};$$

для работы Б:

$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250$   
ч.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{\text{пр}} = (1430 / K_B) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_{\text{пр}} = (1250 / K_B) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч.}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

**Задача 2:** *Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

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

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

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

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

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

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

### Методические указания:

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

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

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

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

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

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

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

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

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

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

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

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

### Решение:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{р} = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4 \text{ человека; принимаемая}$$

численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

**Задача 3: Исходные данные и постановка задачи.** На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

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

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

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

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

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

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

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

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

где  $Ч_{агр}$  - число агрегатов;

$K_{загр}$  - коэффициент загрузки;

$Н_{об}$  - норма обслуживания;

$K_n$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

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

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

$n$  - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

$t$  - время, необходимое на выполнение одной операции по  $i$ -му

виду работ;

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

$T_d$  - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

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

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

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

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

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

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

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

#### **Решение:**

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] 1,5 = 27,6 \text{ человека.}$$

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

#### **Задание 4. Тестовое:**

1. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;

- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

2. *Что происходит с трудоемкостью продукции, если выработка продукции увеличивается?*

- а) трудоемкость увеличивается;
- б) трудоемкость уменьшается, но в меньшей степени, чем растет выработка;
- в) трудоемкость остается неизменной.
- г) нет верного ответа.

3. *Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:*

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

4. *Совокупность данных, которые используют субъекты менеджмента персонала для решения таких задач, как планирование численности персонала, профессиональный подбор персонала, производственная и социальная адаптация новых сотрудников, регламентация должностных обязанностей, развитие персонала, охрана труда — это:*

- а) техническое обеспечение менеджмента персонала;
- б) финансовое обеспечение менеджмента персонала;
- в) информационное обеспечение менеджмента персонала;
- г) правовое обеспечение менеджмента персонала.

5. *Результатами анализа кадрового состава должны стать:*

- а) количественные и качественные оценки кадрового состава;
- б) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;
- в) достоинства и недостатки персонала;
- г) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период.

6. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы:

- а) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом;
- б) оформления и учета работников;
- в) условий труда;
- г) трудовых отношений.

7. Кадровое планирование это - .....

8. Формами специальной подготовки резерва являются:

- а) семинары, школы резерва;
- б) институты повышения квалификации;
- в) не первичная адаптация;
- г) формы подготовки по инициативе местных и региональных органов управления.

9. Способы, при которых персонал увольняется самостоятельно, по собственной инициативе представляет собой

- а) «естественное выбытие»;
- б) «мягкое» сокращение;
- в) управление численностью без сокращений.

10. Стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и помощи в дальнейшем трудоустройстве представляет собой:

- а) аутсорсинг;
- б) аутстаффинг;
- в) аутплейсмента.

11. Ротация представляет собой:

- а) затраты организации;
- б) оказание услуг;
- в) смену рабочего места.

12. Неуправляемый рост текучести в настоящее время связан:

- а) со сложной ситуацией в стране;
- б) с нежеланием работать;
- в) со сменой поколений.

13. Чтобы смягчить проблему текучести, компании применяют такую меру как:

- а) колоссальные затраты времени;
- б) создание бренда работодателя;

в) наем новых сотрудников.

14. Не проводится среднесрочное прогнозирование кадровой работы в случае, какого типа кадровой политики: (выберите один правильный ответ)

- а) пассивной;
- б) активной;
- в) открытой;
- г) превентивной.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Окунькова, Е. А. Инновационные подходы в управлении персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент" профиля "Управление инновациями и инвестициями", 38.04.02 "Менеджмент" / Е. А. Окунькова, Е. А. Алпеева; ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова". - Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. - 88 с. - Текст: непосредственный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.



5. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. 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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 6: Наем, оценка и отбор персонала в организации.**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОС:*

1. Источники найма персонала для организации.
2. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора.
3. Хэдхантинг – метод прямого поиска кандидатов на вакантные должности.
4. Технология и этика охоты за кандидатами.
5. Интернет-технологии в рекрутинге.
6. Сущность и виды маркетинга персонала.
7. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности: оценка деловых качеств; критерии оценки и отбора.
8. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;

беседа по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр и принятие предложения о приёме на работу.

9. Эффективность методов подбора.

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

#### **Описание деловой игры:**

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

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

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

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

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования»,

на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

#### **Постановка задачи:**

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

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

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

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

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

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

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

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по

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

#### **Методические указания:**

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации».

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

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

обслуживания, по рабочим местам.

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

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл.7).

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

Таблица 7 – Личностная спецификация

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

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

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рисунке 4.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 5.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 6.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 8.

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

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

1) установление контакта с претендентом для создания

доверительных, откровенных отношений;

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

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

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

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

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

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

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

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 9. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

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

*Личные данные:*

1. Ф.И.О.

2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

### *Образование*

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский: свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий: свободно хорошо удовлетвор.

Французский: свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права?

### *Сведения о работе*

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

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

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

Деньги для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое \_\_\_\_\_

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама



Еще не определился/не имеет значения

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

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое \_\_\_\_\_

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

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое \_\_\_\_\_

8. Подпись, дата

**Рисунок - 4. Анкета кандидата на вакантную должность**

Организация \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_ Национальность \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Место \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_  
 Специализация \_\_\_\_\_  
 Образование \_\_\_\_\_ Учебное заведение \_\_\_\_\_  
 Специальность по образованию \_\_\_\_\_  
 Иностранный язык - степень владения \_\_\_\_\_  
 Телефоны: служ \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_  
 Дополнительные сведения \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
 Дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

*Рисунок 5. Образец карточки, используемой при телефонном отборе*

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 прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу:

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

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

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

Дата \_\_\_\_\_ тел. \_\_\_\_\_

Искренне Ваш \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О., должность \_\_\_\_\_

*Рис. 6 Пример приглашения*

Таблица 8 - Система методов оценки и отбора претендентов (сравнительная характеристика)

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

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 9 - Оценочный лист собеседования

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

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

### **Описание хода деловой игры:**

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.

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

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

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

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

п. 1 - совместно обе группы;

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

претенденты - п. 4, 5, 6, 12.

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

7. По п. 12 - проведение собеседования - отбирается один или

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

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

### ***Задание 2. Тестовое:***

*1. Показателями аудита найма являются:*

- а) оценка возможных рисков;
- б) время существования вакансии;
- в) затраты на обучение персонала;
- г) отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;
- д) число заполненных вакансий за счет работников организации.

*2. Что из перечисленного не является видом увольнения:*

- а) увольнение по инициативе работника;
- б) увольнение по инициативе работодателя;
- в) выход на пенсию;
- г) сокращение кадров.

*3. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, - это:*

- а) наем персонала;
- б) отбор персонала;
- в) прием персонала.

*4. Отбор и расстановка персонала, направленные на краткосрочный период, заключаются:*

- а) в разработке штатного расписания, плана набора, схемы продвижения работников;
- б) в выработке критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы;

в) в определении характеристика работников, требующихся организации, прогнозирование изменения внутренней и внешней обстановки.

5. *Кадровая политика организации - это:*

а) управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;

б) совокупность принципов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации;

в) организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, мотивация и организация труда, обеспечение социального развития организации и др .

6.  $K_n = (P_s + P_r + O_p)$ : Ч. Что характеризует данная формула? \_\_\_\_\_.

7. При замещении вакантной должности руководителя, специалиста, какие применяются этапы, перечислить их: \_\_\_\_\_.

8. Для отбора работников при приёме на работу, какие тесты следует использовать?:

- а) психологические;
- б) профессиональные;
- в) интеллектуальные;
- г) коммуникативные;
- д) все перечисленные.

9. Хэдхантинг – это \_\_\_\_\_.

10. Показателями аудита найма являются:

- а) оценка возможных рисков;
- б) время существования вакансии;
- в) затраты на обучение персонала;
- г) отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;

д) число заполненных вакансий за счет работников организации

### *Рекомендуемая литература:*

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Окунькова, Е. А. Инновационные подходы в управлении персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент" профиля "Управление инновациями и инвестициями", 38.04.02 "Менеджмент" / Е. А. Окунькова, Е. А. Алпеева; ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова". - Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. - 88 с. - Текст: непосредственный.

4. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. 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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 7: Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации.**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Деловая карьера: понятие, виды, задачи.
2. Планирование и контроль карьеры.
3. Этапы деловой карьеры.
4. Управление деловой карьерой.
5. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации.
6. Принципы формирования и источники кадрового резерва.
7. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов.
8. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность.
9. Система служебно-профессионального продвижения.
10. Служебно - профессиональное продвижение линейных руководителей.
11. Планирование кадрового резерва.



**Задание 1. Кейс по тем: «Высшее образование еще не повод»**

**Ситуация:**

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комп-лимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания:

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
3. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

## **Задание 2. Ситуация: «Построение карьерограммы для менеджера»**

### **Описание ситуации:**

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

### **Постановка задачи:**

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

### **Методические указания:**

*Карьерограмма* - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

### **Решение ситуации:**

На рисунке 7 приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.

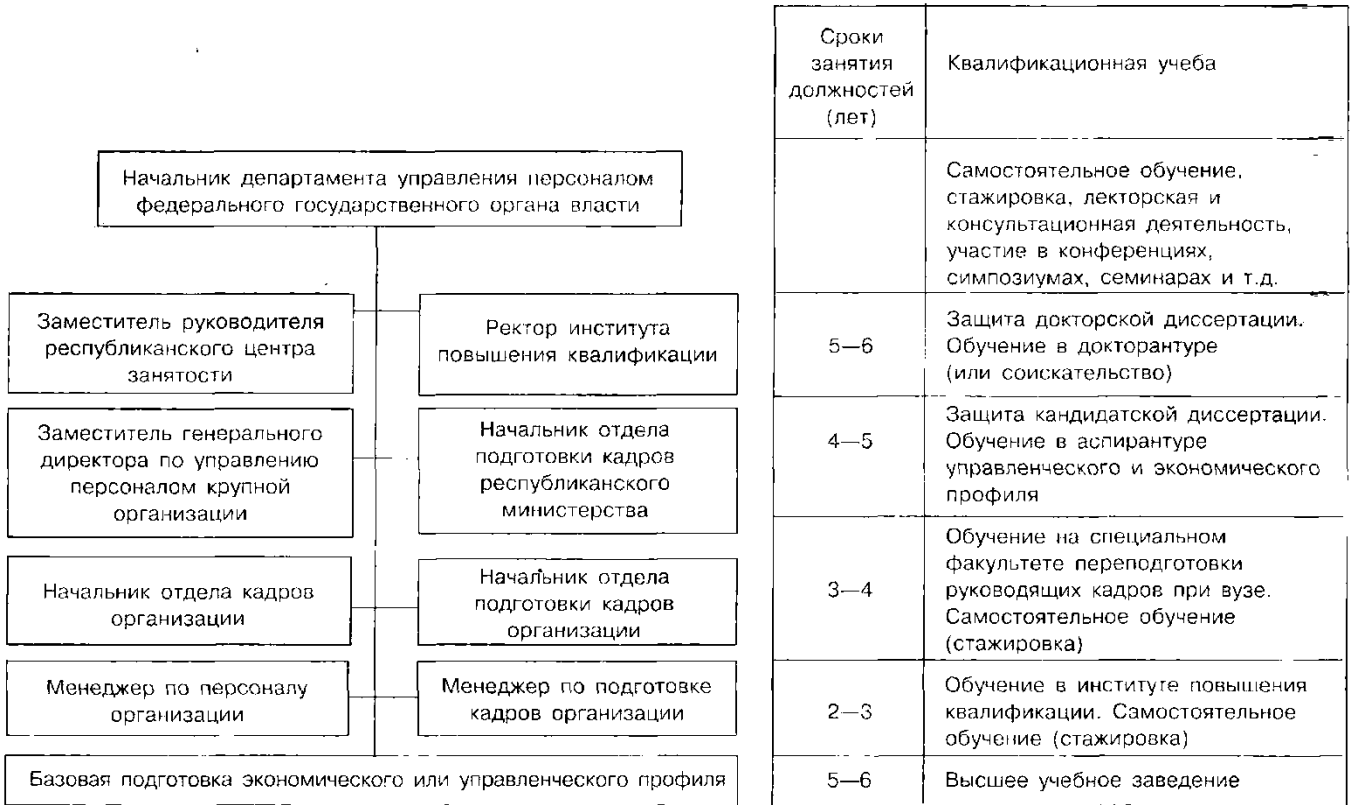


Рисунок - 7 Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

### **Задание 3. Тестовое:**

1. Критериями оценки программ повышения квалификации в рамках проведения кадровой политики являются:

- а) затраты на обучение персонала;
- б) результаты деятельности организации;
- в) степень освоения знаний и навыков;
- г) прибыль организации;
- д) качество информационно базы.

2. Аттестация персонала - это:

- а) процедура определения соответствия работников занимаемой должности;
- б) выражение отношения к достижениям и недостаткам работников в процессе их трудовой деятельности;
- в) деятельность по подтверждению соответствия квалификации персонала установленным требованиям или профессиональным стандартам;
- г) оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон.

3. *Отсутствует возможность должностного роста персонала при осуществлении, какого типа кадровой политики:*

- а) пассивной;
- б) активной;
- в) открытой;
- г) превентивной.

4. *Квалификация работника – это:*

- а) степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы, установленные в виде разрядов или категорий;
- б) документальное подтверждение высшего и дополнительного профессионального образования;
- в) нет верного ответа.

5. *Должность управленческая – это:*

- а) первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью;
- б) наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов;
- в) наделение конкретных работников властными полномочиями;
- г) оба ответа верны.

6. *Существуют следующие группы менеджеров по уровням:*

- а) технологический уровень;
- б) управленческий уровень;
- в) институциональный уровень;
- г) уровень структурного подразделения.

7. *Менеджеры различного уровня выполняют следующие функции:*

- а) на низшем уровне они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий; постоянно получают информацию о ходе выполнения заданий; распоряжаются выделенными ресурсами (сырьем, оборудованием, работниками), несут ответственность за сохранность оборудования; распределяют задания среди работников;

б) принимают решения по работе своего подразделения; определяют возникающие проблемы, выносят их на обсуждение; организуют разработку предложений по улучшению работы; подготавливают информацию для вышестоящего руководства и подчиненных; доводят решения вышестоящих руководителей до своих подчиненных, реализуют их;

в) проводят совещания различного характера, готовят документы распорядительного характера.

8. *Деловая карьера – это .....*

9. *Установить соответствие видов карьеры: 1. внутриорганизационная, 2. межорганизационная, 3. специализированная, 4. неспециализированная, 5. вертикальная, 6. горизонтальная, 7. ступенчатая, 8. скрытая.*

а) – наименее видно для окружающих, доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации;

б) – проходя все стадии развития, работник, проходит их последовательно, работая на различных должностях в разных организациях, она также может быть как специализированной, так и неспециализированной;

в) – развита в Японии, именно там считают, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании;

г) – проходя различные стадии карьеры, их работник может пройти как в одной, так и разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется;

д) – чаще всего связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо;

е) – это совмещение в себе элементов вертикальной и горизонтальной видов карьер;

ж) – любое перемещение в другую функциональную область деятельности, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.);

з) – работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных

профессиональных способностей, уход на пенсию. Все эти стадии работник проходит последовательно в стенах одной организации.

10. *Этапы карьеры (установить последовательность этапов карьерного роста):*

- а) сохранение;
- б) продвижение;
- в) становление;
- г) завершения;
- д) предварительный;
- е) пенсионный.

11. *Понятие «служебно-профессиональное продвижение» - это....*

12. Оценка продвижения по службе (карьеры) при аудите персонала:

- а) информирование сотрудников о вакантных рабочих местах;
- б) система помощи работникам в планировании карьеры;
- в) роль профсоюзов в планировании карьеры;
- г) оценка развития карьеры по категориям персонала;
- д) реакция сотрудников на продвижение по службе.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский

индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 8: Управление мотивацией и стимулированием персонала.**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Понятие, сущность и значение мотивации при управлении персоналом.

2. Управление мотивационным процессом: цели, методы, принципы.

3. Теории мотивации их содержание, взаимосвязь и роль в управлении персоналом.

4. Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации.

5. Основные мотивационные и жизнеобеспечивающие потребности.

6. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.

7. Взаимодействие понятий: мотив - стимул, мотивирование - стимулирование.

8. Индивидуальная мотивация личности.

9. Разработка программ стимулирования труда.

10. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.

### **Задание 1. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»**

#### **Описание деловой игры:**

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.



21. Сплоченный коллектив,  
 22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

### Постановка задачи:

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

### Методические указания:

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в таблицу 10. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу 11 выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в таблице 11 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных таблице 11 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 10 - матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

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

Таблица 11 - Сводная матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

## **Задание 2. Ситуация: «Формирование системы стимулирования персонала организации»**

### **Описание ситуации:**

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в

организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач:

### **Задача 1.**

#### **Постановка задачи:**

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

#### **Методические указания:**

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

#### ***Факторы удовлетворенности трудом:***

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

#### ***Ценностные факторы труд:***

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

## **Задача 2.**

### **Постановка задачи:**

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

### **Методические указания;**

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

*Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала (Шкиня СВ. Управление персоналом современной организации; Учебно-практическое пособие. - М., 2001. - С. 204-205).*

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

*«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...»*

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации*. ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство*.

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений*... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

### **Задача 3.**

#### **Постановка задачи:**

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

**Методические указания:**

При выполнении задания необходимо воспользоваться таблицей 12.

*Таблица 12 - Перечень стимулирующих систем*

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
<b>Материальные денежные</b>		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только

		работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
<b>Материальные не денежные</b>		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей



21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
<b>Нематериальные</b>		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

### **Задание 3. Задача: «Моделирование системы оплаты труда»**

#### **Постановка задачи:**

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата - постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки,

премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения).

### **Методические указания:**

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

***Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации***

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты

предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

*Базовая (тарифная) заработная плата* есть вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Разработка базовой (тарифной) заработной платы включает несколько этапов:

- выделение категорий персонала организации по отношению к основному продукту;
- описание и анализ рабочих мест (должностей);
- классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности;
- тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;
- установление базовых окладов, надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

### ***Категоризация персонала организации:***

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание заработной платы и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и должны быть отличия в системе вознаграждения.

### ***Описание и анализ рабочих мест (должностей:)***

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах.

### ***Классификация рабочих мест (должностей:)***

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге

необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ - ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);
- осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ - балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
- определить веса факторов оценки;
- разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- определить «вилки» для каждой должности;
- провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

#### ***Система надбавок:***

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости системы оплаты труда можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, *базовый оклад + надбавки* составляют

*базовую заработную плату.* Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

*Переменная часть денежного вознаграждения* обычно связана с вознаграждением за результативность труда работника. К ней относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. - все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

#### ***Задание 4. Тестовое:***

*1. Задачами анализа фонда заработной платы в рамках проведения кадровой политики являются:*

- а) оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
- б) оценка выполнения норм труда;
- в) оценка затрат на персонал;
- г) оценка использования рабочего времени;
- д) оценка текучести персонала.

*2. Коммерческая эффективность проекта совершенствования системы управления персоналом предусматривает:*

- а) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта;
- б) финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджета;
- в) финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

3. *Мотивация – это .....*

4. *Установить соответствие систем мотивации:* 1. социальная (моральная), 2. материальная, 3. организационная (административная):

а) – реализуется через систему оплаты труда, систему дифференциального учёта видов и результативности труда, полученных денежных средств за труд.

б) – основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определённого долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда;

в) – закреплённое законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности.

5. *Стимулирование – это .....*

6. *Заработная плата – это доход, получаемый:*

а) от ведения собственного бизнеса;

б) от продажи результатов своего труда;

в) от продажи рабочей силы на рынке труда.

7. *Минимальный размер заработной платы работников в современной России устанавливается:*

а) Министерством труда и социального развития РФ;

б) Министерством финансов;

в) законодательно;

г) руководителями хозяйствующих субъектов (предприятий, фирм и т. п.);

д) на договорной основе.

8. *Какие элементы не относятся к системе организации оплаты труда в хозяйствующем субъекте (предприятие, фирма и т. п.)?*

а) порядок удержания налогов и других платежей из заработной платы;

б) нормирование труда;

в) тарифная система оплаты труда;

г) формы оплаты труда и их разновидности (системы).

9. *Тарифная ставка – это:*

а) вознаграждение, связанное с распределением части прибыли предприятия;

б) размер оплаты за единицу выполненной работы (изготовленной продукции);

в) вознаграждение за работу, выполненную в экстремальных условиях;

г) фиксированный размер денежной оплаты за единицу времени.

*10. Сдельная расценка – это:*

а) размер поощрительной оплаты за труд сверх установленной нормы;

б) абсолютный размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц);

в) размер оплаты за единицу изготовленной продукции (выполненной работы).

*11. Задачами анализа фонда заработной платы при аудите персонала являются:*

а) оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;

б) оценка выполнения норм труда;

в) оценка затрат на персонал;

г) оценка использования рабочего времени;

д) оценка текучести персонала.

*12. Показателями аудита вознаграждений являются:*

а) оценка квалификации работников;

б) оценка качества информации;

в) оценка заработной платы по категориям персонала;

г) оценка содержательности труда;

д) оценка эффективности видов вознаграждений

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.



4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **ТЕМА 9: Оценка результатов деятельности персонала.**

### *ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА:*

1. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

2. Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

3. Критерии оценки.

4. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.

5. Ассесмент в оценке персонала.

6. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.

7. Деятельность подразделений управления персоналом и её оценка.

8. Методика расчёта экономической эффективности организационных проектов совершенствования системы управления персоналом.

9. Внутренние и внешние показатели.

10. Оценка позитивных изменений в организации.

11. Анализ отрицательных изменений в организации.

12. Критерии оценки социальных результатов.

13. Организационно-кадровый аудит: понятие, задачи.

14. Аудит кадровых процессов.

15. Соответствие кадровых процессов стратегии и целям организации.

16. Аудит структуры организации.

17. Аудит кадрового потенциала.

18. Методы кадрового аудита: методы диагностики; методы обследования; методы анализа; методы формирования; методы внедрения.

19. Затраты на совершенствование системы управления персоналом.

### ***Задание 1. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)***

Для оценки К принимается единый набор признаков,

относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 13).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$K = (OB + CT) / 3,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1, 2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

#### Решение:

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 13 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

### **Задание 2. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)**

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 14 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

*Таблица 14 - Средние коэффициенты сложности работ*

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

### **Задание 3. Расчет оценки результатов труда (Р)**

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 15).

*Таблица 15* - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

### Решение:

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- количество выполненных работ - 1,25;
- качество выполненных работ - 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 9.6 определяется суммарный коэффициент:  $P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$ .

Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

### *Задание 4. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)*

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$D = PK + PC.$$

### Решение:

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

$$\text{где } P = 1,07; K = 0,83; C = 0,68; P = 1,075.$$

Тогда

$$D = 1,07 * 0,83 + 1,075 * 0,68 = 1,619.$$

**Задание 5 . Тестовое:**

1. *Задачами анализа трудовых показателей являются:*

- а) проверка выполнения плата по труду
- б) проверка выполнения бизнес-плана предприятия;
- в) проверка организационной структуры предприятия;
- г) проверка фондоотдачи и фондоемкости;
- д) проверка себестоимости продукции.

2. *Показателями оценки рабочих мест в рамках проведения кадровой политики являются:*

- а) оценка трудоемкости продукции;
- б) особенности технологии изготовления продукции;
- в) сведения об условиях работы;
- г) обязанности работника; правила внутреннего распорядка.

3. *Целями контроллинга являются:*

- а) проведение антикризисной политики;
- б) обеспечение ликвидности организации;
- в) обеспечение прибыльности организации;
- г) обеспечение выживаемости организации;
- д) достижение стратегических целей компании

4. *Основными показателями издержек на содержание персонала являются:*

- а) объем произведенной продукции;
- б) издержки на одного сотрудника;
- в) бюджет предприятия;
- г) доля издержек на персонал в объеме реализации;
- д) издержки на один производительный час.

5. *Показатели аудита увольнений:*

- а) текучесть персонала;
- б) абсентеизм;
- в) адаптация персонала;
- г) трудоемкость продукции;
- д) выработка на одного среднесписочного работника

б. *Стадии анализа рабочего места:*

- а) описание и спецификация рабочего места;
- б) изучение структуры организации, отбор типичных рабочих мест для анализа, выбор метода анализа и его использование, описание и спецификация рабочего места;

в) выбор метода анализа, описание и спецификация рабочего места;

г) отбор типичных рабочих мест для анализа, описание и спецификация рабочего места.

8. *Причинами возникновения несчастных случаев при аудите безопасности труда являются:*

а) случайности;

б) небезопасные условия труда;

в) внутриколлективные отношения;

г) небезопасные действия работников;

д) обстоятельства жизни.

9. *Объективными критериями эффективности служб управления персоналом являются:*

а) среднее время выполнения заявок, требования;

б) оценка возможных рисков;

в) отношение бюджета отдела к численности обслуживаемого персонала;

г) изменение уровня прибыли;

д) реализация стратегии руководства по использованию человеческого капитала.

10. *Использование рабочего времени в организации при аудите осуществляется в следующей последовательности:*

а) рассчитываются обобщающие коэффициенты использования рабочего времени;

б) рассчитывается коэффициент использования рабочего времени в организации;

в) рассчитывается коэффициент использования рабочего времени в каждом подразделении организации;

г) рассчитываются частные коэффициенты использования рабочего времени; вскрываются резервы улучшения использования рабочего времени.

11. *Показателями анализа численности персонала являются:*

а) социальные аспекты трудовой деятельности;

б) использование рабочего времени;

в) динамика производительности труда;

г) изменение средней заработной платы;

д) динамика и причины движения персонала.

*12. Критериями оценки программ повышения квалификации при аудите персонала являются:*

- а) затраты на обучение персонала;
- б) результаты деятельности организации;
- в) степень освоения знаний и навыков;
- г) прибыль организации;
- д) качество информационно базы.

*13. Количественные показатели оценки персонала:*

- а) движение персонала;
- б) выработка продукции на одного работника;
- в) использование рабочего времени;
- г) численность персонала;
- д) себестоимость выпускаемой продукции.

*13. Направления анализа социального развития персонала:*

- а) анализ внутрифирменного обучения;
- б) анализ трудоемкости продукции;
- в) анализ формирования фонда социального развития и выплат социального характера;
- г) анализ численности работающих;
- д) анализ использования фонда выплат социального характера.

*14. Информационной базой внешнего аудита персонала является:*

- а) регулирование аудиторской деятельности;
- б) управленческий учет и планирование;
- в) проведение экспертизы;
- г) внутренний аудит;
- д) установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства.

*15. В условиях рыночной экономики значение аудита персонала организации:*

- а) снижается;
- б) не меняется;
- в) дифференцируется;
- г) возрастает;
- д) суммируется.

*16. Объектом аудита и контроллинга персонала является;*



- а) служба управления персоналом;
- б) организация, персонал организации;
- в) экономическая служба организации;
- г) менеджмент организации;
- д) прибыль организации.

17. Показатели оценки человеческого капитала:

- а) рентабельность продукции;
- б) уровень знаний, навыков и мотиваций персонала;
- в) возможные риски;
- г) средства и методы управления персоналом;
- д) качество информации.

18. Направления аудита использования рабочего времени:

- а) анализ использования фонда рабочего времени;
- б) анализ затрат на персонал;
- в) анализ уровня выполнения норм труда;
- г) анализ численности персонала;
- д) анализ производительности труда.

19. Какую методикку характеризует данная формула?  $Ky = (Ky1) + (Ky2) + (Ky3) + (Ky4)$  \_\_\_\_\_.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 427 с. - Текст: непосредственный.

4. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М. В. Полевой; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва: Прометей, 2018. – 279 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. 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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

**Порядок начисления баллов в рамках БРС**

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Основы управления персоналом организации. Контрольный опрос №1	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Человеческие ресурсы как интегральный компонент общего процесса управления. Контрольный опрос №2	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Система управления персоналом. Практическое задание №3 Контрольный опрос №3	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Стратегии управления персоналом организации. Контрольный опрос №4	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Кадровое планирование в организации. Практическое задание №35 Контрольный опрос №5	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Наем, оценка и отбор персонала в организации. Практическое задание №6 Контрольный опрос №6	3	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме	4	В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации. Практическое задание №7 Контрольный опрос №7	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме		В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Управление мотивацией и стимулированием персонала. Практическое задание №8 Контрольный опрос №8	2	В ходе занятий продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме		В ходе занятий продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
Оценка результатов	3	В ходе занятий		В ходе занятий

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
деятельности персонала. Практическое задание №9 Контрольный опрос №9		продемонстрировано удовлетворительное знание материала по изученной теме		продемонстрировано глубокое знание материала по изученной теме
СРС	4		10	
Итого	24		48	
Посещаемость	0		16	
Зачет	0		36	
Итого	24		100	

Для промежуточной аттестации обучающихся, 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.

## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Управление – это:

- 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

- 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- 1) Ч. Бебидж;
- 2) М. Вебер;
- 3) Ф. Тейлор.

4. Как осуществляется текущий контроль в организации?

- 1). Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- 2). Путем наблюдения за работой работников;
- 3). С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- 4). Путем докладов на сборах и совещаниях;
- 5). Вышестоящей структурой.

5. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:

- 1) 1850;
- 2) 1790;

3) 1832;

6. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- 1) Ч. Бебидж;
- 2) М. Вебер;
- 3) Ф. Тейлор.

7. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- 1) функциональное;
- 2) горизонтальное;
- 3) вертикальное;
- 4) прямое.

8. Тест. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- 1). Специалисты;
- 2). Работники;
- 3). Руководители;
- 4). Отдельные руководители;
- 5). Министерства.

9. Контроль – это \_\_\_\_\_ -

:

10. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

- 1). Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
- 2). Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
- 3). Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
- 4). Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
- 5). Постоянно повышать квалификацию персонала.

11. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- 1) 5;
- 2) 3;
- 3) 9.

12. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- 1) заместители;
- 2) руководители подразделений;
- 3) руководители групп.

13. Контроль должен быть:

- 1). Объективным и гласным;
- 2). Гласным и действенным;
- 3). Объективным, деловым, эффективным,

систематическим и гласным.

- 4). Эффективным;
- 5). Текущим.

14. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?

- 1). Со времен появления денег;
- 2). Со времен возникновения организаций;
- 3). Со времен появления руководителя организации;
- 4). Со времен зарождения организованного производства;
- 5). Во время буржуазных революций в Европе.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 682 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити, 2015. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 208 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата



обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 43.03.02 "Туризм" и 43.03.03 "Гостиничное дело" / Н. А. Зайцева. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. - 416 с. - Текст : непосредственный.

8. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2019. - 168 с. - Текст: непосредственный.

9. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 427 с. - Текст: непосредственный.

10. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management: Teaching Materials : учебное пособие / В. И. Маслов; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 156 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Окунькова, Е. А. Инновационные подходы в управлении персоналом: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 "Менеджмент" профиля "Управление инновациями и инвестициями", 38.04.02 "Менеджмент" / Е. А. Окунькова, Е. А. Алпеева; ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова". - Москва: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. - 88 с. - Текст: непосредственный.

12. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

13. Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва: Прометей, 2018. – 279 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

14. Чернопятов, А. М. Маркетинг персонала: учебник / А. М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564386> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

15. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. – 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

16. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

17. 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. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

18. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова и др.; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата

обращения: 19.10.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

**Журналы (периодические издания) в библиотеке университета:**

Вопросы статистики.

Инновации.

Качество и жизнь.

Маркетинг в России и за рубежом.

Менеджмент в России и за рубежом.

Национальные стандарты.

Проблемы управления/ CONTROL SCIENCES.

Российский экономический журнал.

Социологические исследования. СОЦИС

Экономист.

Эксперт РА

Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология.

Менеджмент.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

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

2. <http://uisrussia.msu.ru> - Университетская информационная система (УИС) РОССИЯ.

3. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.

4. <http://нэб.рф/> - Национальная Электронная Библиотека НЭБ.

5. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access) «КиберЛенинка».

6. <http://grebennikon.ru/> - Электронная библиотека «GrebennikOn» Издательского дома «Гребенников».

7. <http://www.garant.ru/> - Информационно-правовой портал «Гарант».

8. <http://www.consultant.ru/> - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

9. <http://ecsocman.hse.ru/> - Федеральный образовательный портал «ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ».

10. <http://www.4hr.ru/> - Управление персоналом: Электронный журнал «HR Менеджмент».

11. Бюллетень Министерства труда и социального законодательства РФ

12. Нормативные акты по охране труда