

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 26.01.2017 13:01:09

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953ba730df3374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



### Основы управления персоналом

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

Курск 2017

УДК 327

Составитель О.В.Михайлова

Рецензент

Кандидат экономических наук

*Емельянова О.В.*

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

Методические указания для лабораторных работы студентов составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей плану направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендовано к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Указания раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания; включают общие положения, содержание самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Текст печатается в авторской редакции.

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

## Содержание

1 Цель и задачи преподавания и изучения дисциплины « Основы управления персоналом»	4
1.1 Цель дисциплины	4
1.2 Задачи дисциплины	4
1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Указание места дисциплины в структуре образовательной программы очной и заочной формы обучения	5
3 Методические указания студентам по организации лабораторных работ	5
3.1 Лабораторные занятия как разновидность практических занятий	5
3.2 Организационные аспекты лабораторных занятий	7
3.3 Особенности подготовки лабораторного занятия	10
3.4 Особенности проведения лабораторного занятия	12
3.5 Структура отчета по лабораторной работе	12
4 Объем и тематика лабораторных работ студентов очной и заочной форм обучения	13
5 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6 Примеры типовых заданий лабораторных работ	15
7 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	60
7.1 Основная учебная литература	60
7.2 Дополнительная учебная литература	60
7.3 Перечень методических указаний	60
7.4 Другие учебно-методические материалы	61
7.5 Перечень ресурсов информационно - коммутативной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	61
Приложение А Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управления персоналом»	62

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

### **1.1 Цель дисциплины**

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

### **1.2 Задачи дисциплины**

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

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

Обучающие должны:

#### **знать:**

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

#### **владеть:**

- методами планирования персонала;

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

**уметь:**

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

У обучающихся формируются следующие компетенции:

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

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

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

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

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

## **2. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы очной и заочной формы обучения**

Дисциплина «Основы управления персоналом» (Б1.Б.20) по очной и заочной форме обучения находится в базовой части УП, изучается на 2 курсе, в 3 семестре.

## **3 Методические указания студентам по организации лабораторных работ**

### **3.1 Лабораторные занятия как разновидность практических занятий**

Лабораторные занятия – это одна из разновидностей практического занятия, являющаяся эффективной формой учебных занятий в организации высшего образования. Лабораторные занятия имеют выраженную специфику в зависимости от учебной дисциплины, углубляют и закрепляют теоретические знания. На этих занятиях студенты осваивают конкретные методы изучения дисциплины, обучаются экспериментальным способам анализа, умению работать с приборами и современным оборудованием. Лабораторные занятия дают наглядное представление об

изучаемых явлениях и процессах, студенты осваивают постановку и ведение 5 эксперимента, учатся умению наблюдать, оценивать полученные результаты, делать выводы и обобщения. Следовательно, ведущей целью лабораторных работ является овладение техникой эксперимента, умение решать практические задачи путем постановки опыта. Для всех лабораторных работ, которые выполняют студенты, на ведущей кафедре университета составляются методические рекомендации или указания, содержащие описание лабораторной работы, порядок ее выполнения и форму отчета. Лабораторные занятия проводятся в составе академической группы с разделением на подгруппы. Лабораторные занятия – существенный элемент учебного процесса в организации высшего образования, в ходе которого обучающиеся фактически впервые сталкиваются с самостоятельной практической деятельностью в конкретной области. Лабораторные занятия, как и другие виды практических занятий, являются средним звеном между углубленной теоретической работой обучающихся на лекциях, семинарах и применением знаний на практике. Эти занятия удачно сочетают элементы теоретического исследования и практической работы. Выполняя лабораторные работы, студенты лучше усваивают программный материал, так как многие определения и формулы, казавшиеся отвлеченными, становятся вполне конкретными, происходит соприкосновение теории с практикой, что в целом содействует пониманию сложных вопросов науки и становлению студентов как будущих специалистов. В целях интеграции теории и практики в организациях высшего образования в последнее время получают широкое распространение комплексные лабораторные работы, проводимые на широком техническом фоне с применением разнообразной аппаратуры в условиях, близких к реальным, в которых будет работать будущий специалист. Проведением лабораторных занятий со студентами достигаются следующие цели: – углубление и закрепление знания теоретического курса путем практического изучения в лабораторных условиях изложенных в лекциях законов и положений; – приобретение навыков в научном экспериментировании, анализе полученных результатов; – формирование первичных навыков организации, планирования и проведения научных исследований.

### **3.2 Организационные аспекты лабораторных занятий**

Во всех документах, касающихся образовательных организаций высшего образования, содержатся указания на необходимость дальнейшего совершенствования и активизации лабораторных занятий как важнейшего средства повышения профессиональной подготовки будущего специалиста. Оно должно идти по пути улучшения содержания, организации, модернизации лабораторного оборудования и методического обеспечения. При формировании дисциплины наибольшую сложность всегда представляет отбор материала, подлежащего практическому усвоению. Следовательно, формируя программу лабораторных занятий, важно выделить ту часть практического обучения, которую можно решать наиболее успешно в лабораторных условиях. Поэтому для таких занятий преподаватель отбирает материал, на базе которого можно поставить учебный эксперимент, причем главной задачей всех опытов может быть изучение существа явлений. В то же время этот материал в итоге должен раскрывать методику современных научных исследований применительно к специальной подготовке студентов. Выделяя вопросы программы, подлежащие иллюстрированию в лабораторных работах, следует исходить из того, какова роль каждого вопроса, изучаемого в рамках данной дисциплины, в формировании ее структуры, насколько трудно для студентов освоить ту или иную проблему без постановки экспериментов. В учебных дисциплинах базовой части учебного плана на лабораторные занятия выносят материал, позволяющий иллюстрировать основные закономерности данной науки, применять физические методы измерения для изучения строения вещества и анализа процессов, прививать обучающимся умение многосторонне описывать и объяснять объекты и явления. По дисциплинам вариативной части проводятся такие работы, которые будущим специалистам предстоит выполнять в своей практической и научной деятельности. Организуя лабораторные занятия, кафедры университета принимают во внимание не только свои предметные задачи, но и учебные задачи других кафедр и в целом деятельность студентов как будущих специалистов определенного профиля. Преемственность в осуществлении экспериментальной подготовки между кафедрами достигается строгой согласованностью учебных планов, и в частности – программ лабораторных занятий.

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

связей профилирующего курса с другими учебными дисциплинами с тем, чтобы студенты усвоили его как целостную систему со всей структурой, отражающей данную науку. При разработке программы лабораторного занятия важно учесть то, что выпускники университета, хорошо усвоившие теоретический материал, не всегда могут применять его в своей профессиональной деятельности. Следовательно, основное требование к лабораторному занятию в университете – выбор такого содержания учебного материала и формы организации занятия, которые бы способствовали развитию активной познавательной деятельности студентов, творчеству и самостоятельности в решении научных и практических задач. Успех лабораторных занятий зависит от многих слагаемых: от теоретической, практической и методической подготовленности преподавателя, его организаторской работы по подготовке занятия, от состояния лабораторной базы и методического обеспечения, а также от степени подготовленности самих студентов, их активности на занятии. Порядок подготовки лабораторного занятия: – изучение требований программы учебной дисциплины; – формулировка цели и задач лабораторного занятия; – разработка плана проведения лабораторного занятия; – подбор содержания лабораторного занятия; – разработка необходимых для лабораторного занятия инструкционных карт; – моделирование лабораторного занятия; – проверка специализированной лаборатории на соответствие санитарно-гигиеническим нормам, требованиям по безопасности и технической эстетике; – проверка количества лабораторных мест, необходимых и достаточных для достижения поставленных целей обучения;

– проверка материально-технического обеспечения лабораторных занятий на соответствие требованиям программы учебной дисциплины. Порядок проведения лабораторного занятия: 1. Вводная часть: – входной контроль подготовки студента; – вводный инструктаж (знакомство студентов с содержанием предстоящей работы, анализ инструкционных карт, технологической документации, показ способов выполнения отдельных операций, напоминание отдельных положений по технике безопасности, предупреждение о возможных ошибках). 2. Основная часть: – проведение студентом лабораторной работы; – текущий инструктаж, повторный показ или разъяснения (в случае необходимости преподавателем исполнительских действий, являющихся предметом инструктирования). 3. Заключительная часть: – оформление отчета о выполнении задания; – заключительный инструктаж (подведение итогов выполнения учебных задач, разбор допущенных ошибок и выявление их причин, сообщение результатов работы каждого студента, объявление о том, что необходимо повторить к следующему занятию). Формы организации лабораторного занятия зависят от числа студентов, содержания и объема программного материала, числа лабораторных работ, а также от вместимости учебных помещений и наличия оборудования. В зависимости от этих условий в университете применяют следующие формы проведения лабораторных занятий: • фронтальная; • по



циклам; • индивидуальная; • смешанная (комбинированная). Фронтальная форма проведения лабораторных занятий предполагает одновременное выполнение работы всеми студентами. Ее применение способствует более глубокому усвоению учебного материала, поскольку график выполнения лабораторных работ поставлен в четкое соответствие с лекциями и упражнениями. При этом обеспечивается высокий методический уровень проведения работ, так как на каждом занятии внимание преподавателя сосредоточивается лишь на одной работе. Однако эта форма требует большого количества однотипного, иногда дорогостоящего оборудования и универсальных стендов, а для их размещения – значительных лабораторных площадей. В организациях высшего образования используется организация лабораторных работ по циклам. При этом работы делятся на несколько циклов, соответствующих определенным разделам лекционного курса. В один цикл объединяются 4-5 работ, осуществляемых, как правило, на однотипных стендах. Студенты выполняют работы по графику, переходя от одного цикла к другому. Организации высшего образования, располагающие большими возможностями по лабораторной базе, внедряют индивидуальную форму организации работ, при которой каждый студент выполняет все намеченные программой работы в определенной последовательности, устанавливаемой графиком. В этом случае студенты одновременно могут работать над различными темами. Данная форма организации лабораторных работ обладает тем преимуществом, что позволяет расширить тематику и представляет студентам большие возможности для научных исследований. Наиболее часто в университете используется смешанная (комбинированная) форма организации лабораторных занятий, позволяющая использовать преимущества каждой из рассмотренных выше форм. Как правило, на первых курсах применяют фронтальную форму проведения лабораторных занятий, затем переходят к цикловой и индивидуальной. Во всех случаях кафедры стремятся к тому, чтобы каждая лабораторная работа выполнялась студентами самостоятельно. При проведении лабораторных работ возможны три подхода к их выполнению: – рецептурных действий студентов, когда они проявляют умение работать преимущественно в стандартных условиях, отраженных в руководстве по лабораторному занятию; – частично поисковых действий, когда студенты могут действовать достаточно самостоятельно, решать несложные творческие задачи при подсказке или непосредственном руководстве преподавателя; – активных творческих действий студентов, когда они проявляют способность действовать в условиях, близких к реальным, используя запас приобретенных знаний. В этой связи лабораторные работы рекомендуется планировать следующим образом: – для студентов первых курсов – с жесткой регламентацией деятельности; – для студентов вторых и третьих курсов – с ослабленной регламентацией деятельности, с использованием частично-поискового метода; – для студентов старших курсов – лабораторные работы исследовательского

характера в условиях полной самостоятельности, при косвенном контроле преподавателя.

### **3.3 Особенности подготовки лабораторного занятия**

Подготовка лабораторного занятия начинается с изучения документации, определения (уточнения) целей и задач данного занятия, времени, выделяемого студентам для подготовки. В ходе подготовки к лабораторной работе преподаватель должен пояснить проблематику, объем и содержание лабораторного занятия, определить, какие понятия, определения, теории могут быть иллюстрированы данным экспериментом, какие умения и навыки должны приобрести студенты в ходе занятия, какие знания углубить и расширить. При этом ему необходимо решить, на каком этапе обучения следует поставить задачу о подготовке к лабораторной работе, каким образом достигнуть активизации познавательной деятельности студентов. Задача на подготовку к лабораторной работе может быть поставлена на лекции, на практическом занятии с таким временным расчетом, чтобы студенты смогли качественно подготовиться к ее проведению. Одновременно им выдаются разрабатываемые на кафедре «Задание на лабораторную работу» и «Отчет о лабораторной работе». Эти учебно-методические материалы готовятся, как правило, преподавателем, который проводит лабораторные занятия. Разделы указанных методических материалов отражают учебные вопросы, краткие сведения по теории, программу выполнения работы, содержание отчета, вопросы для подготовки и литературу, рекомендуемую к изучению. В них также ставятся задачи, которые студенты должны решить при подготовке к работе, в процессе эксперимента и при обработке полученных результатов. В методических указаниях о порядке оформления отчета о лабораторной работе определяются форма отчета (в каком виде должен быть оформлен цифровой и графический материал), порядок сравнения полученных результатов с расчетными и оценки погрешностей, порядок формулирования выводов и заключений, а также защиты выполненной работы. 11 При проведении занятий с жесткой регламентацией описание работы – это фактически пошаговый перечень того, что студенты должны по ней сделать. Описание по работам на проблемно-ориентировочной основе несколько отличается от традиционного и включает: • наименование и целевую установку лабораторной работы; • суть научной проблемы, подлежащей разрешению; • примерный порядок проведения эксперимента, а также ожидаемый результат; • общие требования к отчету и выводам по работе; • вопросы для подготовки; • рекомендуемая литература. Такое описание ориентирует на творческую, исследовательскую работу. Подготовка студентов к лабораторной работе проводится в часы самостоятельной работы с использованием учебников, конспектов лекций и вышеуказанных методических материалов. В итоге подготовки студенты должны знать: – основной теоретический материал, который закрепляется лабораторной работой; – цель, содержание и методику ее проведения, правила пользования приборами; – меры безопасности в работе. Кроме того, они должны

заготовить схемы, таблицы, графики, необходимые для выполнения работы. Чтобы обеспечить своевременное выполнение работ, кафедры обычно устанавливают «контрольные сроки» коллоквиумов и сдачи работ. Эти сроки выбираются таким образом, чтобы студенты имели возможность самостоятельно и качественно планировать свою деятельность. Тем временем преподаватель продолжает подготовку к данному занятию: организует самостоятельную работу обучающихся, проводит индивидуальные и коллективные консультации, проверяет готовность аппаратуры и документации, а также разрабатывает план проведения лабораторного занятия. Содержательная часть плана лабораторного занятия включает: • вступительную часть; • порядок проведения эксперимента и обработки результатов; • общий расчет времени по этапам занятия (на сборку установки, проведение эксперимента, анализ и оформление отчета); • заключительную часть занятия. 12 Во вступительной части указываются тема, цель, порядок выполнения работы и оформления отчета. Ход выполнения лабораторной работы в плане отражается только в общем виде. Определяя порядок проведения эксперимента, целесообразно отмечать последовательность работы, примерный расчет времени, особенности работы с лабораторным оборудованием, меры безопасности, вопросы или задачи (проблемы), требующие от студентов самостоятельных решений или проявления творчества. Заключительная часть отводится на подведение итогов и постановку задачи на следующее лабораторное занятие. Проведению лабораторного занятия может предшествовать сдача студентами коллоквиума. Коллоквиум (от лат. colloquium – разговор, беседа) – собеседование преподавателя со студентами. Цель коллоквиума – контролирование глубины усвоения теоретического материала; понимания сущности явлений, иллюстрируемых данной лабораторной работой; проверка знания приборов и аппаратуры, используемых при проведении лабораторной работы; проверка знания порядка проведения эксперимента и его обоснования, представлений об ожидаемых результатах, умения их обрабатывать и анализировать; проверка знания правил техники безопасности и эксплуатации оборудования при проведении работ. Проводя коллоквиум преподаватель оценивает, в какой мере студенты изучили лекционный материал и рекомендуемую литературу, насколько глубоко усвоили теоретический материал, поняли физическую сущность рассматриваемых явлений. Проверка знания приборов, порядка проведения эксперимента и представлений об ожидаемых результатах, умения обрабатывать и анализировать экспериментальные данные позволяет, во-первых, исключить значительные ошибки в ходе эксперимента; во-вторых, вырабатывать у студентов навыки качественных и количественных обобщений при проведении научных исследований; в-третьих, оценивать допустимый разброс результатов экспериментов и в целом способствовать развитию необходимой культуры работы. Коллоквиум как форма учебного контроля отличается от экзамена (зачета) следующим: он охватывает не всю

дисциплину в целом и даже не часть ее, изученную в течение семестра, а только ее раздел или даже тему; может и должен принимать форму собеседования, т.е. диалога; это вид индивидуальной методической помощи, разъяснение студентам тех вопросов, неверное или недостаточное понимание которых они обнаружили 13 при собеседовании. Коллоквиум – это форма контроля, метод стимулирования самостоятельной работы студентов. В зависимости от возможностей и напряженности учебного плана коллоквиумы могут проводиться в плановое учебное время, во внеучебное время и во время лабораторных занятий.

### **3.4 Особенности проведения лабораторного занятия**

Лабораторные занятия выполняются студентами самостоятельно. Это значит, что преподаватель и состав учебной лаборатории (кафедры) в ходе занятия должны не столько контролировать, сколько осуществлять научное и методическое руководство действиями студентов. Руководство действиями ведется так, чтобы, с одной стороны, обеспечить проявление инициативы и самостоятельности студентов, с другой – держать непрерывно в поле зрения работу каждого, тактично и без навязчивости в самых необходимых случаях приходить на помощь в нужный момент. На младших курсах преподаватель, осуществляя жесткую регламентацию работы студентов в лаборатории, выступает в своей обычной педагогической роли. Чем старше курс, тем отчетливее снижается степень регламентирования, и роль преподавателя сводится к обязанностям консультанта. В процессе подготовки и выполнения лабораторных работ студенты все необходимое, связанное с экспериментом, записывают в свои рабочие тетради или специальные бланки. Тут же фиксируют поставленную перед ними экспериментальную задачу, структурную или принципиальную схему, методику выполнения заданий, поясняя записи схемами, таблицами и другими материалами. В тетрадь (бланк) заносятся все наблюдения по ходу выполнения эксперимента, а также результаты в виде выводов с соответствующими таблицами, графиками и описанием полученных результатов опытов. После обработки результатов эксперимента студенты приступают к оформлению отчета по лабораторной работе.

### **3.5 Структура отчета по лабораторной работе**

Результаты выполнения лабораторной работы оформляются студентами в виде отчета. Как правило, отчет состоит из трех частей. Рассмотрим план отчета при работах на технике. В первой части указываются наименование и цель выполнения лабораторной работы, дается описание технических данных приборов, которые помогали выполнять работу (указываются наименование приборов и их типы, пределы шкал, цена одного деления), приводится структурная или принципиальная схема установки, используемой в работе. Вторая часть отчета посвящается регистрации опытных данных, получаемых в ходе эксперимента (журнал

наблюдений) и результатов вычислений. По результатам наблюдений или вычислений строятся графики, позволяющие произвести анализ исследуемого явления. В третьей части приводятся расчетные формулы и выводы по работе. В конце отчета ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего лабораторную работу. На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют, а это как раз то, что и надо для более глубокого уяснения изучаемой дисциплины. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В процессе лабораторного занятия студенты выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Выполнение студентами лабораторных работ направлено на: – обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины; – формирование умений применять полученные знания в практической деятельности; – развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений; – выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы. При проведении лабораторных занятий учебная группа может делиться на подгруппы численностью не менее 8 человек, а в случае индивидуальной подготовки и менее. Оценки за выполнение лабораторных работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

#### **4 Объем и тематика лабораторных работ студентов очной и заочной форм обучения**

Таблица 1 – Лабораторные занятия студентов очной формы обучения

№	Наименование лабораторного занятия	Объем, час
1	2	3
1	Лабораторная работа № 1. Тема: «Кадровое планирование».	2
2	Лабораторная работа № 2 Раздел «Технология управления персоналом» Тема «Наем, отбор и прием персонала»	2
3	Лабораторная работа № 3 Тема: «Профессиональная ориентация и адаптация персонала»	2

4	Лабораторная работа № 4 Тема: «Управление деловой карьерой персонала»	2
5	Лабораторная работа № 5 Тема: «Организация проведения аттестации»	3
6	Лабораторная работа № 6 Тема: «Управление деловой карьерой»	3
7	Лабораторная работа № 7 Тема: «Совершенствование организации труда»	2
8	Лабораторная работа № 8 Тема: «Оценка результатов деятельности персонала организации»	2
Итого		18

Таблица 2 – Лабораторные занятия студентов заочной формы обучения

№	Наименование лабораторного занятия	Объем, час
1	2	3
1	Лабораторная работа № 1. Тема: «Кадровое планирование».	2
2	Лабораторная работа № 2 Раздел «Технология управления персоналом» Тема «Наем, отбор и прием персонала»	2
3	Лабораторная работа № 3 Тема: «Профессиональная ориентация и адаптация персонала»	2
4	Лабораторная работа № 4 Тема: «Управление деловой карьерой персонала»	2
Итого		4

## **5 Перечень учебно- методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

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; заданий для самостоятельной работы; тем рефератов и докладов; вопросов к зачету; методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

*типографией университета:*

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

## **6 Примеры типовых заданий лабораторных работ**

### **Лабораторная работа № 1.**

**Тема: «Кадровое планирование».**

Цель: Расчет потребности в персонале.

Научить студентов определять потребности в персонале в организации.

Научить анализировать источники покрытия дополнительной потребности в персонале.

Наглядные пособия: методические указания по практической работе.

#### Методические указания

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости:

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

$$\text{Чпер.} = \text{Тпр.} : \text{Тпф.}, \text{ где}$$

Тпф. – полезный фонд времени работника;

Тпр. – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$\text{Тпр.} = \sum (N_i T_i + \text{Тн. п. } i.) / K \text{ в.}$ , где  $p$  – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе.

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

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

$\text{Тн.п.}i.$  – 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:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2.$$

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

$$\text{Тобщ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + \text{Тн.п.}1 + \text{Тн.п.}2.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения

---

производственной программы:

---

$$\text{Тпр.} = \text{Тобщ.}/K \text{ в.}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$\text{Чпер.} = \text{Тпр.}/\text{Тпф.}$$

Задача № 1.

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

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000



Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Решение задачи

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

Для работы А:

$$T_1 = N_1 T_{11}$$

$$T_2 = N_2 T_{21}$$

Для работы Б:

Эти же формулы.

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

Для работы А:

$$\text{Тобщ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2$$

Для работы Б:

Эта же формула.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

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

Для работы Б:

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

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б?

Принимаемая численность персонала?

Задание 2.

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

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

$$Чп. = \sum (m_i t_i / T) K_{нрв}, \text{ где}$$

$p$  - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;  
 $m_i$  - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

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

$T$  – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

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

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

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

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 перерасчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = (\sum m_i t_i) / (T K_{нрв}).$$

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

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

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

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

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

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum m_i t_i = ?$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = ?$$

### 3.Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность \_\_\_чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задание 3.Стр.

#### Описание ситуации

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

#### Постановка задачи

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

#### Методические указания

*Этап 1.* Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1.объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2.агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3.контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4.прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

- 1.Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
- 2.Какая разница между данными источниками?
- 3.Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

*Этап 2.* Предлагаемые аргументы «ЗА» и «ПРОТИВ»:

#### Объявления

«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
концентрированность в определенных географических	приходится платить за тех, кому информация не интересна

областях	длительный срок публикации
трудно игнорировать	плата за обращение к тем, кому
широкие возможности выбора	это не нужно
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания средне рыночной заработной платы	
Агентства	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
Быстрота поиска	возможное нарушение
Возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный	конфиденциальности
Срок	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых кандидатов	возможная «утечка» персонала
Получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
Возможность получения скидок	
Гуманный подход к сокращенному персоналу	
Отсутствие судебных дел	
Повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
Хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
Низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	Формальная оценка при найме и, Как правило, низкие
	Прогностические результаты
	Минимальный соревновательный
	Характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
Целенаправленный характер поиска кандидата	затраты времени на не всегда результативные действия
Упреждающий характер	низкая конкуренция
Организация может и не понимать, что у нее есть вакансия, пока не появится кандидат.	
<i>Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений – в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.</i>	
В рабочих тетрадах студенты пишут вывод.	

Задание на дом:

Тема «Планирование работы с персоналом организации».

## **Лабораторная работа № 2**

### **Раздел «Технология управления персоналом»**

#### **Тема «Наем, отбор и прием персонала»**

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

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

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

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

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

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

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. п.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

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

#### Методические указания

Для проведения деловой игры студентам необходимо воспользоваться учебниками «Управление персоналом организации» (2-е изд., М., 2001) и Стенюков М.В. «Документы делопроизводства»

1. Выбор организации осуществляется студентами самостоятельно. В данной организации уволилась секретарь-референт генерального директора.
2. Необходимо разработать должностную инструкцию на секретаря-референта.
3. Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (таб. 1)

Таблица 1

#### Личностная спецификация

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

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

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию,

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

#### ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность.

Организация.

Обязанности: (согласно должностной инструкции, кратко)

Требования:

*Обязательные*

*Желательные*

*Условия труда:*

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу);

испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;

бесплатные обеды;

офис находится рядом со станцией метро «Студенческая»;

заработная плата обсуждается индивидуально.

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

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

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

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к



работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Оформить письмо-приглашение. Пример такого приглашения приведен в Приложении 3.

---

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

---

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

---

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

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

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

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

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

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

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, который приведен в таблице 2. 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.

#### Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.
2. Из участников деловой игры формируется 5 групп:

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

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

3. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информированности; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.
4. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи» и получают консультацию в разделе «Методические указания», а с примерами оформления документов знакомятся в приложениях, в таблицах. Каждая группа выполняет следующие пункты из раздела «Постановка задачи»:
  - Специалисты – п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;
  - Претенденты – п. 4, 5, 6, 12.
5. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры. Преподаватель руководит ходом обсуждения.
6. По п. 12 – проведения собеседования – отбирается по 2 претендента, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируются группы из числа специалистов в количестве 4 человек для проведения собеседования. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают





Фамилия \_\_\_\_\_  
 Имя \_\_\_\_\_  
 Отчество \_\_\_\_\_  
 Год рождения \_\_\_\_\_  
 Пол \_\_\_\_\_ Национальность \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_  
 Адрес \_\_\_\_\_  
 Специализация \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_ Учебное заведение \_\_\_\_\_  
 Специальность по образованию \_\_\_\_\_  
 Иностранный язык – степень владения \_\_\_\_\_  
 Телефоны: служ \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_  
 Дополнительные сведения \_\_\_\_\_

Ф.И.О.	Дата	Подпись
--------	------	---------

### Приложение 3

#### Пример приглашения на собеседования

Кому \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Приглашение на собеседование  
 по вопросу найма кандидата  
 на вакантную должность

Уважаемый \_\_\_\_\_

( имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

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

Собеседование будет проходить по адресу: \_\_\_\_\_

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

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

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

Дата \_\_\_\_\_

Тел. \_\_\_\_\_ Искренне Ваш \_\_\_\_\_

Таблица 2  
ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка (- 12345 +)	Комментарий
1.Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2.Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3.Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4.Специальные способности		
5.Интересы Хобби		
6.Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7.Управляемость		
8.Мотивация		
9.Бытовые условия		

#### Приложение 4

#### Вопросник

#### Собеседования с кандидатом на вакантную должность при приеме на работу

1. Вопросы для определения способности выполнять работу

Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?

Как называлась ваша должность?

Каков был ваш первоначальный оклад?

Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?

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

Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?

Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордились?

Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?

Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?

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

Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?

С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?

Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?

Кого это решение затронуло?

Почему возникла такая ситуация?

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

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

Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?

Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?

Как называлась ваша должность, когда вы уволились?

Почему вы уволились из организации?

Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?

Каков был ваш начальник?

Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?

Почему вы устраиваетесь к нам на работу?

Почему вы устраиваетесь на эту должность?

Что вы знаете о нашей организации?

Что вам больше всего нравится в этой работе?

Что вам меньше всего нравится в этой работе?

Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?

С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?

Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?

Каковы ваши рекомендации?

Вы ведете поиски постоянной или временной работы?

Планируете ли вы дальнейшее обучение?

### **Лабораторная работа № 3**

**Тема: «Профессиональная ориентация и адаптация персонала»**

Цель:

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

Наглядные пособия: сборник практических работ и схемы Дж. Голанда.

Постановка задач

Задание 1.

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

Задание 2.

Определите на основе выявленной профессиональной ориентации предпочтительные и нежелательные виды профессиональной деятельности для себя (см. приложение 2).

Задание 3.

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

### Приложение 1

#### Моя профессиональная ориентация

Различают шесть основных личностных ориентаций, определяющих склонность человека к тому или иному типу карьер:

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

### Приложение 2

Большинство людей имеют более чем одну ориентацию. При этом, чем более они близки, тем меньше внутренний конфликт при решении о выборе места работы. Близость ориентаций отражена на схеме. Ориентации, располагающиеся на смежных углах – наиболее близкие. Их совпадение не вызывает серьезных внутренних конфликтов при принятии решений. Напротив, ориентации,



расположенные на противоположенных углах, предполагают сложности в выборе карьеры.

РЕАЛИСТИЧЕСКАЯ-----ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ  
 ВЫБОР  
 профессиональной  
 ОБЫКНОВЕННАЯ АРТИСТИЧЕСКАЯ  
 Ориентации  
 ИНИЦИАТИВНАЯ-----СОЦИАЛЬНАЯ

### Приложение 3

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

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

- А. Я люблю командные виды спорта.
- Б. Я увлекаюсь разгадыванием кроссвордов.
- В. Я всегда готов(а) дать совет, если другим он нужен.
- Г. Мне нравится говорить по телефону.
- Д. Я машинально рисую в своих записных книжках.
- Е. Мне нравится все вокруг.
- А. Мне нравится работать руками.
- Б. Я всегда составляю список дел, которые нужно выполнять.
- В. Я бы предпочел работать на самого себя, чем на кого-то другого.
- Г. Мне доставляет удовольствие помогать людям.
- Д. Мне нравится напрягать свое воображение.
- Е. Я силен в естественных науках.
- А. Я умею обращаться с инструментами.
- Б. Моя комната всегда находится в образцовом порядке.
- В. Я предпочел работать не в одиночку, а в коллективе.
- Г. Я не стесняюсь высказывать свое мнение.
- Д. Мне нравится идти в ногу с модой.
- Е. Я люблю читать энциклопедию подряд, страницу за страницей.
- А. Я предпочитаю находиться на открытом воздухе, нежели в помещении.
- Б. Математика – это то, что я знаю лучше всего.
- В. Я предпочел бы участвовать в представлении, а не наблюдать за ним.
- Г. Когда мне нужно решить возникшую проблему, я прибегаю к чужому совету.
- Д. Я всегда принимаю решения самостоятельно.
- Е. Меня интересует природа.
- А. Домашние животные доставляют мне массу удовольствия.
- Б. Мой почерк аккуратный и разборчивый.
- В. Я бы хотел сделать политическую карьеру.

Г. Я веду дневник.

Д. Я предпочитаю работать самостоятельно.

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

Подчитайте, сколько раз вы обвели каждую букву.

А \_\_\_ Б \_\_\_ В \_\_\_ Г \_\_\_ Д \_\_\_ Е \_\_\_

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

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

инженер-строитель	тренер	летчик	фермер
ветеринар	плотник	строительный рабочий	
подрядчик	лесничий	садовод-декоратор	

ГРУППА Б. Наверное, вам уже не раз приходилось подсказывать другим людям, где они забыли свои ключи или очки. Решение математических задач представляет для увлекательную, а не рутинную работу. Может быть, друзья обращаются к вам за помощью на лабораторных занятиях или одалживают ваши конспекты, готовясь к экзамену. Вам может доставить удовольствие заниматься спортивной статистикой, играть в шашки или в шахматы. С такими интересами вам имеет смысл обратить внимание на профессии, определенных организаторских способностей и детального анализа:

программист	бухгалтер	банкир
авиационный инженер	библиотекарь	медицинский техник
финансовый аналитик		

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

предприниматель	офицер вооруженных сил	адвокат
продавец	управляющий отделом	политик
директор школы	специалист по работе с кадрами	

ГРУППА Г. Возможно, вы часто принимаете добровольное участие в классных мероприятиях. Может быть, вы работаете на общественных началах в вашей школе или церкви. Может быть, вы проводите массу времени, разговаривая по телефону с друзьями. Возможно, вам нравится подрабатывать, ухаживая за маленькими детьми, или заниматься командными видами спорта только ради



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

В. Социально-психологическая

Факторы, влияющие на нее:

1. Нормы взаимоотношений в коллективе

Г. Организационно-административная

Факторы, влияющие на нее:

2. Система организации труда
3. Профессиональная структура коллектива

Д. Экономическая

Факторы, влияющие на нее:

1. Состояние производственной и технологической дисциплины

Е. Санитарно-гигиеническая

Факторы, влияющие на нее:

2. Степень готовности рабочего места к трудовому процессу
3. Правила трудового распорядка

2. Внепроизводственная адаптация, ее виды:

А. Адаптация к бытовым условиям жилья

Факторы, влияющие на нее:

1. Способы распределения и возможности получения места в детском саду и т.д.
2. Формы общения в нерабочее время
3. Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений

Б. Адаптация к общению с коллегами вне производства

Фактор, влияющий на нее:

1. Формы общения в нерабочее время

В. Адаптация в период отдыха

Факторы, влияющие на нее:

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

Задание на дом:

Тема: «Наем, отбор и прием персонала. Адаптация персонала»

### **Лабораторная работа № 4**

**Тема: «Управление деловой карьерой персонала»**

Цель: Научить студентов составлять личный жизненный план

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить свой личный жизненный план карьеры (рис. 1)

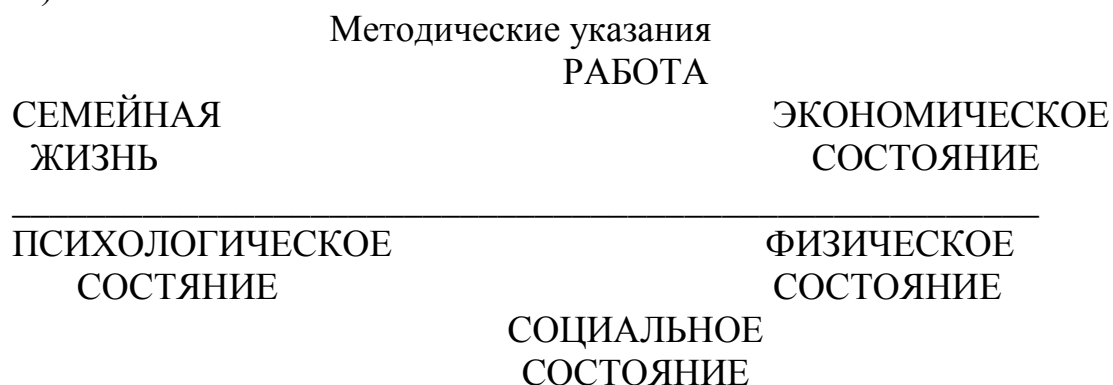


Рис. 1. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1. *Работа*

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

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

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

2. *Экономическое состояние*

Каково мое экономическое положение?

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

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

3. *Физическое состояние*

Каково мое физическое состояние?

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

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

4. *Социальное состояние – человеческие отношения*

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

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

#### 5. *Психологическое состояние*

Каково мое психическое состояние?

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

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

#### 6. *Семейная жизнь*

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

#### 2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_ г. Самое позднее

\_\_\_\_\_

2.2. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

\_\_\_\_\_

2.3.1. А какие препятствуют?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	время
3.1. В области развития служебной деятельности 3.2. В области экономического состояния 3.3. В области здоровья и физического воспитания 3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений 3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния 3.6. В области семейной жизни		

Домашнее задание: Тема: «Управление деловой карьерой»

### Лабораторная работа № 5 Тема: «Организация проведения аттестации»

Цель:

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

Описание ситуации

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

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

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	5
существенно превышает должностную инструкцию	4
несколько превышает должностную инструкцию	3
соответствует должностной инструкции	2
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	
Степень напряженности труда	Оценка в баллах
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего	5
	4

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

#### Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда (Кэфф) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

#### Методические указания

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

УТВЕРЖДАЮ

Директор фирмы

#### Аттестационный лист

по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в		



	выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

## Итоговая аттестация

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

Приложения: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

\_\_\_\_\_

Сотрудник

\_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_

Аттестационный лист

По оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

1. Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности  
на 20\_\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые  
Сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

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

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

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

Работа № 1	Оценка в баллах
------------	-----------------

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

Продолжение

Работа № 2	Оценка в баллах										
№ п/п	Показатели Оценки	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	*	**
	_____										
	Ф.И.О. сотрудника										
	Иванов П.П.	Б1//	Б2//	Б3//	Б4//	Б5//	Б6//	Б7//	Б8//	Бср//	Д//
	и т.д.										

\*Средний балл

\*\*Продолжительность выполнения работы в днях.

Решение ситуации

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

$$Кэф = Бср/ * Д/ + Бср// * Д//$$

---


$$Д/ + Д//$$

Найти результат?

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

Исходные данные

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

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

*Нормативный коэффициент стабильности* по торговой фирме составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент неприятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В июле месяце эта величина Нм оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за шесть месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1

Показатели стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

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

#### Методические указания

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

$$Кст = \left(1 - \frac{Пп + Оп + Пур + Нтр + Ноп + А + Ув}{Чсп}\right) + \frac{(Ппр + Пра + Пз) \times 10Нм}{Чсп \times Д}$$

Где Кст – коэффициент стабильности трудового коллектива;

Пп – число случаев прогула;

Оп – число случаев опозданий на работу;

Пур – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

Нтр – число других нарушений трудового распорядка;

Ноп – число случаев нарушений общественного порядка;

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

Ув – число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;

Ппр – потери от прогулов (чел./дн.);

Пра – потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);

Пз – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);

Нм – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам неприятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;

Чсп – среднесписочная численность работающих еа 1-е число месяца, следующего за отчетным;

Д – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение Кст следует занести в табл. 2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное.

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

#### Решение

1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу

2. Заносим полученное значение Кст в табл.2

Таблица 2

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	?

3. Сделайте вывод, что видно из таблицы.

4. Для оценки характера динамики Кст постройте график, который позволит увидеть анализ динамики показателя стабильности коллектива филиала.

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

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

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

Задание на дом:

Тема: «Организация проведения аттестации».

### **Лабораторная работа № 6**

#### **Тема: «Управление деловой карьерой»**

Цель: 1. Научиться выявлять навыки руководителей.

2. Закрепить знания по технологии выявления навыков руководителя.

3. Продолжить привития студентам навыков комплексного использования знаний по различным дисциплинам: «Менеджмент», «Управленческая психология», «Управление персоналом».

Наглядные пособия: Сборник практических работ по дисциплине «Управление персоналом» и тесты.

Задание 1.

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

Задание 2.

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

Задание 3.

Определите склонность к макиавеллизму. См. приложение № 4.

Задание 4.

Определите эффективность руководства. См. приложение № 5.

Приложение №1.

Проверьте, какой вы руководитель

Существует много пособий, которые призваны помочь руководителю найти ответ на волнующие его вопросы, чтобы избежать наиболее типичных ошибок в работе. Но не все советы и рекомендации смогут реально помочь. Вначале нужно решить вопрос: способны ли вы быть руководителем?

Для определения этого был бы полезен специализированный консультативный центр, где специалисты, тщательно ознакомившись с вашими

данными и с задачами, которые предстоит решать на новой должности, однозначно сказали бы; стоит идти на эту должность или нет.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами?

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

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

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

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице.

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

Подведите итоги. Максимально возможное количество баллов – 20.

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

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

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

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

## Приложение 2.

### Какой вы руководитель?

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

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

11. Часто ли объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?  
 12. Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?  
 13. Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?  
 14. Всегда ли вы охотно делегируете перспективным работникам свои полномочия?

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

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

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

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

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

От 16 до 20 баллов. Вы – незаурядный, почти «идеальный» руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во многом способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность а оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом самосовершенствовании, в профессиональном росте.

### Приложение 3.

#### Оцените свой стиль руководства

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



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

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

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

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

Р – явление наблюдается редко (в 20-40% )

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

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

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

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

4. Тщательно планирую работу аппарата управления.

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

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

задаваемом извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

27. Читаю книги и другие публикации о руководстве коллективом.

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

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

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

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

32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.

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

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

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

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

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

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

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

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

Подчитайте результаты.

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

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

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

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

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

6. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу: Л =...

#### КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ:

Л	П	Сл	СП
		%	%

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

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

Л:

9. Вычислите затем значения: Сл = Л×5 =..., СП = П×5 =... Значения Сл и СП внесите в таблицу.

#### ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

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

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

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

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

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

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

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

Стиль 10,10. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Они добиваются некоторых средних достижений – средних, но не выдающихся.

Если  $L$  и  $P$  отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены

величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала представляет ваш стиль руководства. Идеальный стиль (20,20) равен 100%.

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

#### Приложение 4

### СКЛОННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ К МАКИАВЕЛЛИЗМУ

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

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

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

#### ТЕСТ НА МАКИАВЕЛЛИЗМ

Суждение	Не согласен полностью	Не согласен отчасти	Нейтральное	Согласен отчасти	Согласен полностью
1.Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они хотят услышать.	1	2	3	4	5
2.Когда вы просите кого-нибудь сделать что-то для вас, не лучше ли назвать ему реальные причины, почему вы хотите, чтобы это было сделано, чем выдумывать более весомые, чем на самом деле причины.	1	2	3	4	5

3.Каждый человек, который доверяет кому-то кроме себя, навлекает на себя опасность (заботу, неприятности)	1	2	3	4	5
4.Продвигаться вперед трудно без срезания углов.	1	2	3	4	5
5.Безопасно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все- равно когда-то проявится.	1	2	3	4	5
6.Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.	1	2	3	4	5
7.Основная часть людей в своей основе добрые и хорошие.	1	2	3	4	5
8.Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.	1	2	3	4	5
9.Многие люди с большой легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности. 10.Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставляют это делать.	1 1	2 2	3 3	4 4	5 5

### Приложение 5.

#### ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА

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

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процессе обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы использовать, как можно эффективно возможности каждого подчиненного?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам свою информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы принимаете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

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

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

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

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

### РЕЗУЛЬТАТ

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

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

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

Задание на дом: повторить тему «Управление деловой карьерой».

### Лабораторная работа № 7

#### Тема: «Совершенствование организации труда»

Цель: 1. Оценка текучести кадров и абсентеизма.

2. Разработка мероприятий по сокращению текучести кадров.

Задача 1.

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

- |  |      |
|--|------|
| 1. Списочный состав на начало отчетного периода..... | 6714 |
| 2. Принято в течение отчетного периода – всего.....  | 266  |

В том числе по источникам:

- |  |     |
|--|-----|
| выпускники учебных заведений.....        | 84  |
| перевод с других предприятий.....        | 5   |
| направлены органами трудоустройства..... | 12  |
| приняты самим предприятием.....          | 165 |

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего.....388

В том числе по причинам:

- |  |     |
|--|-----|
| перевод на другие предприятия –                              |     |
| окончание срока договора.....                                | 67  |
| переход на учебу, призыв на военную службу,                  |     |
| уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.... | 82  |
| по собственному желанию.....                                 | 196 |
| увольнение по сокращению штатов.....                         | 30  |

увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
---	----

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



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

6. Среднесписочное число работников.....6653

#### Методические указания

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

1. Коэффициент текучести кадров (Кт), %:

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

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

$P_H$  – списочное число работников на начало периода.

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

$$K_y = 1 - (P_{сж} : P_{ср}),$$

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

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

Решение задачи:

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

Задача 2.

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

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи и сделать вывод.

#### Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести (Ки.т.):

$$K_{и.т.} = P_{vi} : P_i,$$

где  $P_{vi}$  – доля  $i$ -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

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

Решение задачи:

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

Задача 3.

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

Отработано всего.....894240

Число чел./ч неявок на работу – всего.....141152

В том числе:

очередные	
отпуска.....	72320
отпуска по учебе.....	1768
отпуска в связи с родами.....	2832
болезни.....	46112
прочие неявки, разрешенные законом.....	8160
неявки за счет с разрешения администрации.....	1056
прогулы.....	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации.....	7120
Праздничные и выходные дни.....	383064

Методические указания

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

$$A = (P_{п} : P) \times 100,$$

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

$P$  – общий баланс рабочего времени организации за год.

Решение задачи:

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

Задание на дом: повторить тему: «Совершенствование организации труда».

## Лабораторная работа 8

### Тема: «Оценка результатов деятельности персонала организации»

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

#### СИТУАЦИЯ

#### «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»

#### Описание ситуации

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

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 1 и методических указаниях к данной ситуации.

#### Постанова задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:
  1. премированию лучших сотрудников;
  2. изменению уровня должностного оклада;
  3. должностному продвижению работников;
  4. улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  5. повышению квалификации сотрудников отдела.

#### Методические указания

Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов проводится на основе методики оценки деловых качеств государственных служащих (см.: Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учебно-метод. пособие/Под общ. Ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. – М., 1997), а так же Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., Экономика, 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- в) конкретные результаты его деятельности.

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

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

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

## **7 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **7.1 Основная учебная литература**

1. Резник, Семен Давыдович. Организационное поведение [Текст]: учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.
2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 561 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
3. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве [Электронный ресурс]: учебник / М. Райли. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 191 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114557>

### **7.2 Дополнительная учебная литература**

4. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / Государственный ун-т управления; Министерство образования и науки РФ, Государственный университет управления. - М.: Риор, 2010. - 288 с.
- Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др.; под ред. П.Э. Шлендера. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>

### **7.3 Перечень методических указаний**

1. Управление персоналом [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению практических работ для студентов специальности 080401 / Юго-Западный государственный университет, Кафедра товароведения и экспертизы товаров ; ЮЗГУ ; сост. Т. М. Дидковская. - Курск : ЮЗГУ, 2012. - 37 с.
2. 1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов очной (заочной) формы обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Е. В. Тинькова. - Электрон. Текстовые дан. (552 КБ). - Курск: ЮЗГУ, 2016. - 39 с.
3. 2. Управление персоналом [Электронный ресурс]: методические указания по изучению дисциплины для студентов специальности 080105.65 «Финансы и кредит» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра финансов и кредита; ЮЗГУ; сост. Э. В. Ситникова. - Курск: ЮЗГУ, 2013. - 27 с.

4. Управление персоналом [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению контрольных работ для студентов специальности 080105.65 «Финансы и кредит» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра финансов и кредита; ЮЗГУ; сост. Э. В. Ситникова. - Курск: ЮЗГУ, 2013. - 21 с.

#### **7.4 Другие учебно-методические материалы**

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

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

3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:  
[www.humanities.edu.ru](http://www.humanities.edu.ru) - т «Гуманитарное образование»

#### **7.5 Перечень ресурсов информационно - коммутативной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.incorp-pion.ru/index.php/history>

2. [http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_121206.htm](http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_121206.htm)

1

3. [http://gov.cap.ru/hierarhy\\_cap.asp?page=./2008/5805/6060](http://gov.cap.ru/hierarhy_cap.asp?page=./2008/5805/6060)

4. <http://biblioteka.org.ua> – электронная библиотека

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

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

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

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