

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 06.02.2022 11:41

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730d12374016f5c0ce556f0f6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



## КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания для подготовки к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 «Управление персоналом»

УДК 338

Составитель Н. В. Жахов

Рецензент

кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита ЮЗГУ *С. А. Орлова*

**Кадровое планирование и бюджетирование:** методические указания для подготовки к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Н.В. Жахов. Курск, 2022. 73 с.

Методические рекомендации содержат описание целей и задач изучения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование», комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций, содержание практических занятий по разделам дисциплины, заданий для выполнения на практических занятиях, вопросы для контрольного опроса (собеседования) по разделам дисциплины, ситуационные задачи, тестовые задания, перечень основной и дополнительной литературы и другие материалы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл. печ.л. 4,2. Уч.-изд.л. 3,8. Тираж 100 экз. Заказ . Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

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

## Содержание

Введение	5
1. Комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций	7
2. Содержание дисциплины	8
2.1 Распределение часов по разделам лекционных занятий и формам обучения	8
2.2 Содержание разделов дисциплины по темам лекционных занятий	9
3 Практические занятия	11
3.1 Распределение часов по разделам практических занятий и формам обучения	11
3.2 Содержание практических занятий по разделам дисциплины	12
Тема 1. Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы	12
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	12
Ситуационные задачи	13
Тестовые задания	15
Тема 2. Планирование потребности в трудовых ресурсах	17
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	17
Ситуационные задачи	17
Тестовые задания	18
Тема 3. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе	20
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	20
Ситуационные задачи	20
Тестовые задания	23
Тема 4. Проблемы планирования персонала	27
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	27
Ситуационные задачи	27
Тестовые задания	35
Тема 5. Понятия о численности персонала	42
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	42
Ситуационные задачи	42
Тестовые задания	45
Тема 6. Трудовое законодательство России о рабочем времени	47
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	47
Ситуационные задачи	47
Тестовые задания	48
Тема 7. Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами)	52

Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	52
Ситуационные задачи	52
Тестовые задания	57
Тема 8. Виды затрат на персонал организации	59
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	59
Ситуационные задачи	59
Тестовые задания	63
Тема 9. Затраты на персонал. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал	65
Вопросы для контрольного опроса (собеседования)	65
Ситуационные задачи	66
Тестовые задания	67
4 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	69
4.1 Основная учебная литература	69
4.2 Дополнительная литература	70
4.3 Перечень методических указаний	72
4.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет	72
4.5 Перечень информационных технологий	73

## Введение

Дисциплина «Кадровое планирование и бюджетирование» представляет дисциплину с индексом Б.1.В.09 относится к базовой части Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для направления подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом», и представляет дисциплину, по выбору вариативной части учебного плана направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», изучаемую на 3 курсе в 6 семестре.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единицы (з.е.), 108 часов.

Цель освоения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» заключается в формировании у студентов теоретических и практических знаний в области формирования стратегии управления персоналом и кадрового планирования, определении потребности в персонале и видов затрат на него, особенностей формирования бюджета на персонал в организации.

Основными задачами изучения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» являются:

- изучить существующие подходы и теории мотивации и стимулирования формирования у обучающихся теоретических и методологических знаний по управлению персоналом, его развитием и затрат на персонал;
- умение выявлять проблемы в области управления персоналом организации и находить способы их решения;
- формирование знаний и навыков принятия кадровых управленческих решений;
- изучение теоретических основ кадровой стратегии и политики организации, а также кадрового планирования;
- основными тенденциями в практике управления персоналом в организациях, как в России, так и за рубежом, особенностями затрат на персонал;
- формирование умений по решению типовых задач в области планирования и организации кадровой работы;
- методы планирования в работе с персоналом;
- особенности кадровое собеседование и его функции;
- освоение приемов, методов и технологий кадрового планирования;

- формирование теоретических знаний и практических навыков по вопросам кадрового прогнозирования и планирования;
- освоение методов организации работы по разработке кадровой стратегии, политики и кадрового планирования на основе сотрудничества с заинтересованными лицами в организации;
- составление бюджетов на развитие, обучение и адаптацию персонала организации.

Обучающиеся должны

**знать:**

- основные теории и концепции управления персоналом, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования и основных затрат на персонал;
- многоаспектность практики управления персоналом в современных условиях;
- основы стратегического управления персоналом и уметь применять их на практике;
- рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и уметь применять их на практике;
- место и роль управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

**уметь:**

- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий, направленных на улучшение имиджа организации (предприятия);
- составлять программы по подбору и адаптации персонала в организации (предприятии), соотнося с расходами организации (предприятия);
- вести кадровый учет и кадровое делопроизводство;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации (предприятия), прогнозировать и определять кадровые потребности и оценивать затраты на запланированные мероприятия;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

– анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации (предприятия) в человеческих ресурсах.

**владеть:**

– методами кадрового планирования и бюджетирования персонала

– оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления

– методами реализации управленческих функций, оценивать и формировать бюджет затрат на мероприятия и контролировать его исполнение;

– современным инструментарием в области управления персоналом на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации;

– методами планирования карьеры, оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;

– навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение.

## **1 Комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций**

В процессе освоения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» студент должен обладать комплексом знаний, умений и навыков.

ПК-2.1 Осуществляет кадровое планирование и бюджетирование персонала;

ПК-2.2 Осуществляет аудит и контроллинг персонала;

ПК-2.3 Оценивает эффективность системы управления персоналом;

ПК-4.1 Разрабатывает план оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации;

ПК-4.2 Оценивает динамику производительности, интенсивности и эффективности труда персонала;

ПК-4.3 Анализирует результаты оценки и аттестации персонала для предложений и рекомендаций руководству и персоналу.

## 2 Содержание дисциплины

### 2.1 Распределение часов по разделам лекционных занятий и формам обучения

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Лекции, час.	Компетенции
1.	Кадровая политика: сущность и виды	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
2.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
3.	Сущность и содержание кадрового планирования	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
4.	Проблемы кадровой политики и планирования персонала	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
5.	Численность и структура персонала	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
6.	Управление рабочим временем	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
7.	Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
8.	Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание	2	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
9.	Формирование бюджета на персонал	2	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3



## **2.2 Содержание разделов дисциплины по темам лекционных занятий**

### **Содержание лекционного занятия по теме №1.**

#### **Кадровая политика: сущность и виды**

Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы. Цели, принципы и направления кадровой политики. Развитие теории управления персоналом. Роль человека в поведенческих теориях управления. Подходы к построению кадровой политики. Особенности формирования кадровой политики за рубежом.

### **Содержание лекционного занятия по теме № 2.**

#### **Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор. Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.

### **Содержание лекционного занятия по теме № 3.**

#### **Сущность и содержание кадрового планирования**

Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Подготовка кадров. Оценка результатов деятельности. Управление продвижением по службе.

### **Содержание лекционного занятия по теме № 4.**

#### **Проблемы кадровой политики и планирования персонала**

Проблемы планирования персонала. Проблемы организации персонала. Проблемы мотивации или управления персоналом. Проблемы контроля персонала. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.

### **Содержание лекционного занятия по теме № 5.**

#### **Численность и структура персонала**

Понятия о численности персонала. Движение персонала и его анализ. Структура персонала. Элементы системы управления. Планирование потребности в персонале. Сущность и методы планирования персонала.

**Содержание лекционного занятия по теме № 6.**  
**Управление рабочим временем**

Трудовое законодательство России о рабочем времени. Баланс Рабочего времени. Диагностика времени. Анализ использования рабочего времени. Контроль рабочего времени. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.

**Содержание лекционного занятия по теме № 7.**

**Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)**

Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами). Модели управления персоналом. Политика и стратегия в области персонала (человеческих ресурсов). Обучение работе: в учебных заведениях, на дому или работе. Профессиональное развитие: курсы повышения квалификации, профессиональные конференции. Улучшение и поддержание здоровья: профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, питание, создание комфортных условий работы. Организация досуга: корпоративные мероприятия, тимбилдинги, спорт.

**Содержание лекционного занятия по теме № 8.**

**Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание**

Виды затрат на персонал организации. Планирование затрат на персонал. Стоимость и цена рабочей силы. Разработка бюджета службы управления персоналом. Экономические расчеты, связанные с персоналом.

**Содержание лекционного занятия по теме № 9.**

**Формирование бюджета на персонал**

Затраты на персонал. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал. Анализ затрат на персонал. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.

### 3 Практические занятия

#### 3.1 Распределение часов по разделам практических занятий и формам обучения

№	Наименование практического занятия	Объем в часах
1	Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы. Цели, принципы и направления кадровой политики. Развитие теории управления персоналом. Роль человека в поведенческих теориях управления. Подходы к построению кадровой политики. Особенности формирования кадровой политики за рубежом	4
2	Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор. Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.	4
3	Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Подготовка кадров. Оценка результатов деятельности. Управление продвижением по службе.	4
4	Проблемы планирования персонала. Проблемы организации персонала. Проблемы мотивации или управления персоналом. Проблемы контроля персонала. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.	4
5	Понятия о численности персонала. Движение персонала и его анализ. Структура персонала. Элементы системы управления. Планирование потребности в персонале. Сущность и методы планирования персонала.	4
6	Трудовое законодательство России о рабочем времени. Баланс Рабочего времени. Диагностика времени. Анализ использования рабочего времени. Контроль рабочего времени. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.	4

7	Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами). Модели управления персоналом. Политика и стратегия в области персонала (человеческих ресурсов). Обучение работе: в учебных заведениях, на дому или работе. Профессиональное развитие: курсы повышения квалификации, профессиональные конференции. Улучшение и поддержание здоровья: профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, питание, создание комфортных условий работы. Организация досуга: корпоративные мероприятия, тимбилдинги, спорт.	4
8	Виды затрат на персонал организации. Планирование затрат на персонал. Стоимость и цена рабочей силы. Разработка бюджета службы управления персоналом. Экономические расчеты, связанные с персоналом.	2
	Затраты на персонал. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал. Анализ затрат на персонал. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.	2
Итого		32

### **3.2 Содержание практических занятий по разделам дисциплины**

**Тема 1. Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы. Цели, принципы и направления кадровой политики. Развитие теории управления персоналом. Роль человека в поведенческих теориях управления. Подходы к построению кадровой политики. Особенности формирования кадровой политики за рубежом**

#### **Вопросы для контрольного опроса (собеседования)**

1. Основные цели кадровой политики, ее элементы и формы кадровой работы.

2. Назовите цели, принципы и направления кадровой политики.
3. Расскажите основные постулаты теории управления персоналом.
4. Обозначьте роль человека в поведенческих теориях управления.
5. Какие подходы к построению кадровой политики вы знаете.
6. Назовите особенности формирования кадровой политики за рубежом.
7. Назовите основные школы управления персоналом, их сущность и отличия.
8. Охарактеризуйте особенности управления персоналом в современных условиях функционирования организации (предприятия). Приведите примеры.
9. Обоснуйте, почему существует прямая зависимость достижений в работе менеджера по управлению персоналом от уровня его способностей.
10. Определите, как меняется тип работы, выполняемый менеджером по управлению персоналом в современных организациях.
11. Подготовьте обоснования, почему необходимо планирование человеческих ресурсов для организации.
12. Определите основные конкурентные взаимодействия на отечественном рынке труда.
13. Сформулируйте перечень основных задач, которые должна решать кадровая служба организации, для своевременного укомплектования подразделений квалифицированными работниками.

### *Ситуационные задачи*

#### **Задача 1.1.**

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату оказалось, что завод практически имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основной аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

#### Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?

3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?

4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

### *Тестовые задания*

1. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется

- а) бюджет на персонал;
- б) прогнозный баланс;
- в) бюджет производства;
- г) баланс прибылей и убытков.

2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются

- а) утверждение штатного расписания;
- б) утверждение бюджета расходов на персонал;
- в) принятие управленческих решений;
- г) разработка форматов кадрового планирования.

3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...

- а) методы;
- б) элементы системы;
- в) принципы;
- г) приемы;
- д) формы.

4. Элементами технологии контроля персонала являются

- а) заключительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) предварительный контроль;
- г) оперативный контроль

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

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально - психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

7. Коэффициент интенсивности оборота по приему это ...

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу;
- б) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;
- в) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- г) анализ доходов специалистов кадровых служб

8. При аудите интеллектуального капитала под ним понимают: а) совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников;

- б) систему отношений с потребителями продукции данной организации;
- в) состояние здоровья человека;
- г) уровень социальной зрелости и ценностные ориентации работника



9. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...

- а) изменение налоговых правил;
- б) стоимостный анализ накладных расходов;
- в) сокращение бюджета;
- г) принцип нулевого базисного бюджета;
- д) изменение взносов на социальное страхование

**Тема 2. Планирование потребности в трудовых ресурсах.  
Набор. Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Планирование потребности в трудовых ресурсах
2. Виды аттестации персонала. Участники процесса аттестации и их функции.
3. Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их
4. преимущества и недостатки.
5. Источники и проблемы найма персонала.

***Ситуационные задачи***

**Задача 2.1.**

На заводе железобетонных изделий имеется 6 кранов. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Предприятие работает в 2 смены. Номинальный фонд рабочего времени 265 дней, реальный - 230 дней. Определите численность крановщиков и стропальщиков.

**Задача 2.2.**

По данным табельного учета, па предприятии за месяц (30 календарных и 19 рабочих дней) зарегистрировано 9462 человеко-дней явок на работу, 5538 человеко-дней неявок, включая праздничные и выходные дни, и 38 человеко-дней целодневных простоев. Определите следующие показатели численности рабочей

силы: среднюю списочную численность, среднюю явочную численность, среднюю численность фактически работавших; сколько работников в среднем за месяц не явились на работу, сколько из явившихся находились в целодневном простое?

### **Задача 2.3.**

Среднесписочная численность работающих на транспортном предприятии 1650 чел. В течение года уволено по разным причинам 220 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения -125 чел. Принято на работу 210 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

### ***Тестовые задания***

1. Что такое кадровая политика?
  - а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии.
  - б) перечень лиц, принимающих кадровые решения.
  - в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации;
  - г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет.
  
2. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?
  - а) закрытая.
  - б) реактивная.
  - в) превентивная.
  - г) пассивная.
  
3. Что такое открытая кадровая политика?
  - а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии.
  - б) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию.
  - в) поощрение персонала к инновациям.

г) использование исключительно методов внешнего найма персонала.

4. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

5. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

- а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;
- б) указывается размер заработной платы;
- в) указывается должность работника;
- г) указывается режим рабочего времени;
- д) оговаривается условие об индексации

6. Отношения занятости возникают по инициативе:

- а) работодателей;
- б) работников;
- в) работодателей и работников;
- г) государства;
- д) службы занятости

7. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?

- а) с наиболее ценными;
- б) со всеми категориями работников;
- в) с рабочими;
- г) с желающими получать льготы;
- д) с собственниками компании

8. К организационным методам воздействия на персонал относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;

- в) распоряжение;
- г) удержание из зарплаты;
- д) увольнение

9. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции;
- г) штатное расписание;
- д) должностные инструкции

10. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию

### **Тема 3. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Подготовка кадров. Оценка результатов деятельности. Управление продвижением по службе.**

#### ***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе.
2. Подготовка кадров.
3. Оценка результатов деятельности.
4. Управление продвижением по службе.

#### ***Ситуационные задачи***

##### **Задача 3.1.**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-

другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересоваться как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

#### Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?

Как выйти из данного конфликта?

### Задача 3.2.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать

реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный

директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

### Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

### *Тестовые задания*

1. Адаптация - это:

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;

г) процесс повышения квалификации нового работника;

д) ответы «а» и «г»

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

4. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы; г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника



6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая; д) экономическая, социальная, политическая

7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль

8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным

9. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы

10. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;

- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

11. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

12. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация

13. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности

**Тема 4. Проблемы планирования персонала. Проблемы организации персонала. Проблемы мотивации или управления персоналом. Проблемы контроля персонала. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.**

*Вопросы для контрольного опроса (собеседования)*

1. Проблемы планирования персонала.
2. Проблемы организации персонала.
3. Проблемы мотивации или управления персоналом.
4. Проблемы контроля персонала.
5. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.

*Ситуационные задачи*

**Задача 4.1.**

Оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – ОАО «Электросила» (далее АО «Э»), используя методику анализа функций и задач.

В состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП); основные цеха: 1, 2, 3, ..., 27.

Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального директора по производству.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

### 1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе нормативно-цикловых графиков и договоров;
- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;
- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;
- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;
- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов подготовки производства).

### 2. Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода «Реостат» и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;
- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;
- регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

### 3. Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:

#### а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):

- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;
- составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;

- оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;

- составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;

- оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;

- учет аккумулированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;

- составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;

б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП):

- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;

- определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;

- учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;

- организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;

- контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;

- подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

#### **Задача 4.2.**

Оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

В состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС).

Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;

- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья и материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение

расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции; проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение выделенных фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводо-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

## 2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;

- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;

- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;

- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

### 3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);

- определение способов товародвижения;

- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;

- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;

- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;

- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативам и недопущением образования сверхнормативных запасов.

### 4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;

- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;

- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществление унификации



упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;

- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

### **Задача 4.3.**

Оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

В состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

#### 1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;

- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;

- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;

- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

## 2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;

- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;

- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;

- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

## 3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;

- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;

- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;

- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;

- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;

- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;

- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;

- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;

- разработка предложений по премированию работающих по категориям промышленно-производственного персонала.

## Тестовые задания

1. Краткая трудовая биография кандидата является:
  - а) профессиограмма;
  - б) карьерограмма;
  - в) анкетой сотрудника;
  - г) рекламным объявлением.
  
2. Что представляет процесс набора персонала:
  - а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
  - б) прием сотрудников на работу;
  - в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
  
3. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с:
  - а) привычкой тех, кто работает;
  - б) приемом по рекомендательным письмам;
  - в) требованием со стороны самой работы;
  - г) недостаточной практикой набора.
  
4. К преимуществам внутренних источников найма относят:
  - а) низкие затраты на адаптацию персонала;
  - б) появление новых идей, использование новых технологий;
  - в) появление новых импульсов для развития;
  - г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
  - д) а, г.
  
5. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:
  - а) низкие затраты на адаптацию персонала;
  - б) появление новых импульсов для развития;
  - в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников
  - г) нет верного ответа
  
6. Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

7. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров;
- г) прием на работу профессионалов;
- д) расширение деловых связей

8. Краткая трудовая биография кандидата:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция

9. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы

- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;
- б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
- в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
- г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
- д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации

10. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;

- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации

11. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора;
- д) высокой степенью конкуренции на первичном рынке труда

12. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) все вместе;
- д) ответы «а» и «б»

14. Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся (при необходимости указать несколько):

- 1 - общительность кандидата;
  - 2- области интересов кандидатов;
  - 3 - социокультурный уровень;
  - 4 - лень, недостаточная сила воли;
  - 5 - отсутствие интересов
- а) 1, 2;
  - б) 2, 3, 4;
  - в) 4, 5;
  - г) 1, 5;
  - д) 2, 3

14. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;

- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем

15. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно;
- д) задавать вопросы, которые первыми вспомнятся, поскольку порядок не имеет значения

16. Что является преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников?

- а) низкие материальные затраты на привлечение кандидатов;
- б) высокая мотивация работников;
- в) приток новых идей;
- г) короткий период адаптации;
- д) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации

17. Для того чтобы найти подходящего кандидата на руководящую должность, целесообразно:

- а) обратиться в хорошее агентство по подбору персонала;
- б) в письменном виде определить необходимые качества кандидата;
- в) разместить яркое призывное объявление в самых людных местах;
- г) предложить вознаграждение за поиск подходящего кандидата;
- д) ждать, когда подходящий кандидат обратится в поисках работы сам

18. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделить несколько):

- 1- более высокие затраты на привлечение персонала;
- 2 - нового работника плохо знают в коллективе;

3 - сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;

4 - длительный период адаптации;

5 - ограничение возможностей для выбора кадров

а) 1, 2, 3;

б) 2, 3;

в) 3, 4, 5;

г) 1, 2, 5

д) 1, 2, 4

19. К помощи рекрутинговых агентств целесообразнее обращаться в случае, когда:

а) необходимо провести подбор с наименьшими материальными затратами;

б) требуется кандидат на должность руководителя (топ-менеджера); в) предложение рабочей силы значительно превышает спрос на нее; г) невозможно четко сформулировать требования к кандидату;

д) качество нанимаемых сотрудников не имеет значения

20. Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при приеме на работу?

а) женатые мужчины;

б) люди с высшим образованием;

в) женщины с детьми;

г) одинокие мужчины;

д) ответы а) и г)

21. Какова предпочтительность каналов поиска опытного сотрудника редкой специальности?

а) искать среди знакомых, бывших и работающих в компании сотрудников;

б) опубликовать вакансию;

в) прежде всего, заняться «прямым» поиском – самостоятельно или через профильное кадровое агентство;

г) обратиться в государственную службу занятости;

д) обратиться в учебные заведения

22. Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к

преимуществам внутреннего набора кандидатов?

- а) большое количество кандидатов;
- б) сокращение сроков адаптации;
- в) увеличение разнообразия рабочей силы;
- г) широкие возможности выбора;
- д) увеличение притока новых идей

23. Какой подход при работе с персоналом стал преобладать в последнее время, когда труд и его условия рассматриваются в качестве продуктов маркетинга?

- а) предпринимательно-рыночный;
- б) ситуационный;
- в) адаптивный;
- г) административный;
- д) нормативный

24. На собеседовании с кандидатом на вакантную должность целесообразно предоставить ему возможность задать свои вопросы:

- а) в начале встречи;
- б) конце встречи;
- в) в любое время по ходу собеседования;
- г) не целесообразно предоставлять такую возможность;
- д) по ходу собеседования, только если вопросы касаются должности

25. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

- а) заключение графологической экспертизы;
- б) резюме;
- в) медицинское заключение;
- г) образовательные свидетельства;
- д) отзывы и рекомендации

26. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

- а) ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений;



- б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками;
- в) подсказку, какой тип ответа ожидается;
- г) избежание недопонимания или неверного понимания;
- д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

27. «Охотники за головами» - это:

- а) агенты, выполняющие очень дорогостоящую услугу по поиску тех кандидатов, на кого есть постоянный спрос; разыскивается конкретный человек и ему напрямую делается предложение;
- б) это консультанты, которые не только осуществляют набор на работу, но также и отбирают служащих, главным образом машинисток, мелкий персонал административных учреждений, или штат для магазинов;
- в) консультанты по отбору штата для управления, для пополнения управленческого, профессионального штата, или штата специалистов;
- г) специалисты, которые часто меняют место работы;
- д) консультанты по отбору штата, имеющие «черные списки» нежелательных работников (уволенных по неуважительным причинам)

28. Содержанием этапа планирования интервью:

- а) изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата;
- б) выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время);
- в) вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов";
- г) установление контакта; д) анализ спецификации работы

29. После какой процедуры принимается решение о назначении претендента на вакантную должность?

- а) после повторного интервью;
- б) после первичного отбора;
- в) после адаптации;

- г) после окончания испытательного срока;
- д) после анализа анкетных данных

30. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?

- а) рекомендации обязательны;
- б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии;
- в) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер;
- г) рекомендации не требуются, если кандидат сменил несколько мест работы;
- д) рекомендации не требуются, если кандидат работал на прежнем месте менее года

**Тема 5. Понятия о численности персонала. Движение персонала и его анализ. Структура персонала. Элементы системы управления. Планирование потребности в персонале. Сущность и методы планирования персонала.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Движение персонала и его анализ.
2. Сущность и методы планирования персонала.
3. Методы расчета численности персонала.
4. Назначение и структура должностной инструкции.
5. Оперативный план работы с персоналом: структура и содержание.
6. Организационная структура системы управления персоналом.

***Ситуационные задачи***

**Задача 5.1.**

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение

сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

### ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы 5		25	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь водопроводчик	- инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семенное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

### Задача 5.2.

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание

1. Изучить ситуацию.

2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.

3. Определить причины конфликта.

4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Таблица 1 - Психологические характеристики на конфликтующих

Л.	Архитектор
Творческий человек, который привык проявлять инициативу в работе. По всей видимости работала под началом архитектора-демократа и поэтому не может смириться с новым начальником.	Авторитарный стиль руководства, боится, что Л. больше его знает. Не любит, когда подчиненные проявляют инициативу, хочет чтобы все делалось по его указке

## *Тестовые задания*

1. Хронометраж – это:

- а) отдельные элементы
- б) изучение всех затрат рабочего времени в течение смены
- в) измерение затрат рабочего времени на отдельные операции
- г) изучение операции путем наблюдения
- д) изучение затрат времени на изготовление единицы продукции
- е) изучение операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени

2. Цель хронометража:

- а) установление причин невыполнения норм времени
- б) определение норм времени на отдельные операции
- в) выявление и изучение новых приемов и методов работы
- г) определение норм времени на изготовление единицы продукции
- д) устранение всех потерь и лишних затрат рабочего времени
- е) разработка нормативов времени

3. Основная задача нормирования труда:

- а) выявление резервов снижения трудовых затрат
- б) (выполнение работ
- в) анализ и проектирование рациональных условий, режимов и приемов работы
- г) установление необходимых затрат времени на производство единицы продукции

4. Назовите, к какой категории затрат рабочего времени основного рабочего относится время на уборку рабочего места в серийном производстве:

- а) время технического обслуживания рабочего места
- б) оперативное время
- в) подготовительно-заключительное время

г) время организационного обслуживания рабочего места

5. Какова необходимая и достаточная продолжительность наблюдений при фотографии рабочего дня работников экономических служб с целью изучения содержания их функций?

- а) один месяц
- б) один день
- в) один год
- г) одна неделя

6. Почему исследовательский метод нормирования применяется реже, чем расчетный:

- а) потому что менее точен
- б) потому что требует специальных знаний
- в) потому что более трудоемок

7. Разновидностью каких нормативов являются микроэлементные нормативы:

- а) укрупненных
- б) дифференцированных
- в) единых
- г) типовых

8. Как определяется уровень производительности труда в машиностроительном производстве:

- а) выработкой продукции в единицу рабочего времени
- б) затратами рабочего времени на единицу продукции
- в) количеством выработанной продукции на одного работающего
- г) объемом продукции на одного рабочего
- д) объемом выпущенной продукции в год

9. Списочная численность работников предприятия — это:

- а) численность работников списочного состава, явившихся на работу

б) численность работников списочного состава на определенную дату с учетом в) прибывших и выбывших за этот день работников

г) отношение численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни к числу календарных дней месяца)

**Тема 6. Трудовое законодательство России о рабочем времени. Баланс Рабочего времени. Диагностика времени. Анализ использования рабочего времени. Контроль рабочего времени. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Трудовое законодательство России о рабочем времени.
2. Цели анализа использования рабочего времени.
3. Контроль рабочего времени.
4. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.

***Ситуационные задачи***

**Задача 6.1.**

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из

них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы

С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

Как оценить эффективность данной программы обучения?

Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы ?

### *Тестовые задания*

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;

г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;

д) все потенциальные работники предприятия

2. Безработные - это:

а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;

б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

в) лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-63 лет, женщины - 45-58 года);



г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

д) граждане не работающие по собственному желанию

### 3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;

в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;

г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;

д) все потенциальные работники предприятия

### 4. К эффекту совместной деятельности персонала не относят

а) степень реализации организационной цели;

б) уровень эффективности труда;

в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре;

г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации; д) все относят

### 5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются:

а) различия в уровне экономической эффективности труда;

б) различия в уровне социальной эффективности труда;

- в) финансовое положение предприятия;
- г) а) и б);
- д) а) и в)

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:

- 1 - занятое население;
- 2 - безработные;
- 3 - трудоспособное население;
- 4 - трудовые ресурсы;
- 5 - ищущие работу;

6 - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве

- а) 1, 2, 3;
- б) 2, 3;
- в) 1, 2;
- г) 3, 6;
- д) 5, 6

7. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;
- г) маркетинговой стратегии;
- д) рынка сбыта продукции

8. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

г) а, б, в

9. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом.

а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

10. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

г) а, б, в

**Тема 7. Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами). Модели управления персоналом. Политика и стратегия в области персонала (человеческих ресурсов).**

**Обучение работе: в учебных заведениях, на дому или работе. Профессиональное развитие: курсы повышения квалификации, профессиональные конференции. Улучшение и поддержание здоровья: профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, питание, создание комфортных условий работы. Организация досуга: корпоративные мероприятия, тимбилдинги, спорт.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами).
2. Назовите модели управления персоналом.
3. Основные элементы стратегии в области персонала (человеческих ресурсов).
4. Приведите примеры и охарактеризуйте организацию досуга на предприятии.

***Ситуационные задачи***

**Задача 7.1.**

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы – функциональные

подразделения, службы, должности 14 участников процесса управления В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 - ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 - функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 - функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функции управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я - единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! - персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью),

Р - участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П - планирование;

О - организация; К — контроль;

Х - координация совместных усилий участников процесса;

А - мотивация (активизация);

У - учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

С - согласование;

И - исполнение;

М - подготовка предложений;

- в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются

подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объемами моделирования. В таблице 1 приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок – оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов (табл.1).

Таблица 1 - Фрагмент матрицы РАФУ

№ п/п		К t	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория №1	Лаборатория №2
1	2	3	4	5	6	7	8	10
1	Разработка перспективных планов		РОК	ИП	П	П	...	П
2	Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	-	П	И	П	П
...	...	...	...	...	...	...	...	
№	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (Сз) **							

Таблица 2- Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

	К1	К2	К3	...	Кn	Баллы
К1				...		
К2				...		
К3				...		
...	...	...	...	...	...	...
Кn				...		

В приведенной матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;
- менее предпочтительному – 0;

• если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

*Техника заполнения формы:* прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в табл. 2. При сравнении K1 и K2, например, выявлено, что символ K1 предпочтительнее символа K2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K2 менее значим, чем K1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как K1 по значимости равен K5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения K-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K1 имеет значимость  $\sum K1 = 12$ , а K2 –  $\sum K2 = 8$  и т.д. (табл.3)

Таблица 3 - Символы функциональной матрицы

Символы		K1	K2	K3		K4	K5	K6	K7	K8	$\sum K_i$
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11
1	K1	1	2	2		2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2		1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1		2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0		1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0		1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1		0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0		1	1	2	1	2	8
8	K8	2	2	2		2	2	1	0	1	12

Проверка правильности заполнения матрицы:

- 1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;
- 2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12/64x * 100 = 19;$$

$$VK5 = 7 / 64x * 100 = 11;$$

$$VK2 = 8/64x * 100 = 12,5;$$

$$VK6 = 3 / 64 x * 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 x * 100 = 12,5;$$

$$VK7 = 9 / 64 x * 100 = 14$$

$$VK4 = 6 / 64x * 100 = 9;$$

$$VK8 = 12/64x * 100 = 19.$$

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения – коллективных оценок нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т.е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент  $k_i$  заносят в столбец матрицы .

Имея рассчитанные веса операций ( $K$ ) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i$ ), можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле (1):

$$\sum = y_j j t K i k t i C 1 , (1)$$

где  $t i k$  – коэффициент трудоемкости решения  $j$ -й задачи;  $K_j$  – сумма весов операций  $j$ -го структурного подразделения или должностного лица  $j$ -й задачи;  $j = 1, 2, \dots, y$  – перечень должностных лиц и структурных подразделений. Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле (2):

$$C t i k y j i K p i \sum = 1 , (2)$$

где  $i = 1, 2, \dots, y$  – перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.



Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений ( $F_i$ ). Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или 18 должностного лица по формуле (3):

$$A_i = C_{iz} / F_i . (3)$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя  $A_i$  по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности. Для этого необходимо либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

### *Тестовые задания*

1. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется

- а) бюджет на персонал;
- б) прогнозный баланс;
- в) бюджет производства;
- г) баланс прибылей и убытков.

2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются

- а) утверждение штатного расписания;
- б) утверждение бюджета расходов на персонал;
- в) принятие управленческих решений;
- г) разработка форматов кадрового планирования.

3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...

- а) методы;
- б) элементы системы;
- в) принципы;
- г) приемы;
- д) формы.

4. Элементами технологии контроля персонала являются

- а) заключительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) предварительный контроль;
- г) оперативный контроль

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

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально - психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

7. Коэффициент интенсивности оборота по приему это ...

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу;
- б) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;

- в) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- г) анализ доходов специалистов кадровых служб

8. При аудите интеллектуального капитала под ним понимают:
- а) совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников;
  - б) систему отношений с потребителями продукции данной организации;
  - в) состояние здоровья человека;
  - г) уровень социальной зрелости и ценностные ориентации работника

9. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...

- а) изменение налоговых правил;
- б) стоимостный анализ накладных расходов;
- в) сокращение бюджета;
- г) принцип нулевого базисного бюджета;
- д) изменение взносов на социальное страхование.

**Тема 8. Виды затрат на персонал организации.  
Планирование затрат на персонал. Стоимость и цена рабочей  
силы. Разработка бюджета службы управления персоналом.  
Экономические расчеты, связанные с персоналом.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Охарактеризуйте виды затрат на персонал организации.
2. Раскройте этапы разработки бюджета службы управления персоналом.
3. Планирование затрат на персонал.

***Компетентностно-ориентированная задача***

**Задача 8.1.**

## Ситуация «Оплата временной работы»

### Описание ситуации

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

### Постановка задачи

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу. Предложить решение ситуации.

## Ситуации «Методы управления персоналом»

### Ситуация №1.

#### Описание ситуации

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

#### Постановка задачи

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

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

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

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

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

## Ситуация №2

### Описание ситуации

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

### Постановка задачи

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

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

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

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

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

## Ситуация №3

### Описание ситуации

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Ситуация №4.

Описание ситуации

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Задача.

За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64

тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача.

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%.

Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

Задача.

Исходные данные и постановка задачи. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

### *Тестовые задания*

1. Целями составления бюджетов являются:

1. Мотивация руководителей на достижение целей организации
2. Выявление потребностей в денежных ресурсах
3. Принятие управленческих решений
4. Разработка концепции ведения бизнеса
5. Учет полной себестоимости

2. Регламент составления бюджета включает в себя:

1. Оперативный анализ
2. Бюджетный период
3. Бюджетный контроллинг
4. График бюджетирования

5. Оперативный контроллинг
  6. Бюджетный цикл
3. Основными частями бюджетного цикла являются:
1. Оперативный анализ
  2. Подготовка к процессу бюджетирования
  3. Контроль исполнения бюджета
  4. Оперативный контроллинг
  5. Бюджетирование
4. Составляющими элементами текущего (операционного) бюджета являются:
1. Бюджет прибылей и убытков
  2. Бюджет реализации
  3. Бюджет производства
  4. Бюджет капиталовложений
  5. Бюджет общепроизводственных расходов
5. Направлениями финансового плана являются:
1. План коммерческих расходов
  2. План капиталовложений
  3. Прогнозный баланс
  4. План денежных потоков
  5. Баланс прибылей и убытков
6. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводят:
1. Аудит персонала
  2. Контроллинг персонала
  3. Факторный анализ отклонений
  4. Анализ трудовых показателей
  5. Социологические исследования
7. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам, называется:
1. Прогнозный баланс
  2. План денежных потоков
  3. Бюджет производства



4. Бюджет на персонал
5. Баланс прибылей и убытков

8. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются:

1. Утверждение штатного расписания
2. Утверждение бюджета расходов на персонал
3. Сбор информации от руководителей
4. Разработка форматов кадрового планирования
5. Анализ трудовых показателей

9. Элементами технологии контроля персонала являются:

1. Исследование
2. Предварительный контроль
3. Текущий контроль
4. Оперативный контроль
5. Заключительный контроль

10. Субъектами кадрового контроля являются:

1. Государство
2. Кредитные учреждения
3. Пенсионный фонд
4. Работодатель
5. Профсоюзы

**Тема 9. Затраты на персонал. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал. Анализ затрат на персонал. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.**

***Вопросы для контрольного опроса (собеседования)***

1. Виды затрат на персонал
2. Формирование бюджета на развитие персонала
3. Анализ затрат на персонал
4. Фонд заработной платы, особенности формирования

**Задача 9.1.**

На основе приведенных ниже данных необходимо рассчитать:  
 - валовую и чистую прибыль фирмы за указанный период;  
 - отчисления в бюджет налога на прибыль и его долю в процентах к валовой прибыли.

Исходные данные:

1. Выручка от реализации, млн. руб. – 980.
2. Затраты, млн. руб. – 720.
3. Ставка налога на прибыль, % – 20.

**Задача 9.2.**

Работнику организации, имеющему одного ребенка в возрасте до 18 лет, ежемесячно начисляется заработная плата в виде оклада 3500 рублей. А также РК и ДВ 50%.

Необходимо определить:

1. Начислить заработную плату и определить какие затраты понесла организация (учитывая, что работник основного производства)
2. Размер стандартных налоговых вычетов и налоговую базу за период: январь – май;
3. Сумму налога на доходы физических лиц за указанные периоды.

**Задача 9.3.**

Работник организации, выполнявший интернациональный долг в Республике Афганистан, в текущем налоговом периоде имел следующие доходы.

Виды доходов	Январь, руб.	Февраль, руб.	Март, руб.
Заработная плата	6300	8200	7500
Единовременная материальная помощь в связи со смертью члена его семьи	5000 -		
Пособие по временной нетрудоспособности	600	2400	
Стоимость подарка	500	1900	600
Материальная помощь	-	800	1500

Состав семьи: работающая жена и двое детей в возрасте 22 и 23 года, один из которых является студентом дневной формы обучения.

Необходимо определить:

Суммы стандартных налоговых вычетов в каждом месяце;

Виды затрат понесенные организацией.

#### **Задача 9.4.**

На основе приведенных ниже данных необходимо рассчитать:

- среднюю заработную плату на 1-го работника и темп ее роста (прироста);

- структуру доходов работника, в процентах;

- сделать выводы и графически изобразить уровень доходов.

<b>Показатели</b>	<b>Отчетный период</b>	<b>Плановый период</b>
1. Средства, направляемые на оплату труда – всего, руб., в том числе:	342213	618320
- ФОТ	263000	375000
- фонд потребления	79213	143320
2. Численность работников, чел.	23	30

#### ***Тестовые задания***

1. Все работники в зависимости от степени участия в производственной деятельности делятся на:

а) рабочих, служащих и ИТР;

б) промышленно-производственный и непромышленно-производственный персонал;

в) списочный и явочный состав

2. Какие работники относятся к категории служащих?

а) преимущественно умственного труда, обеспечивающие управление производством продуктов труда;

б) выполняющие вспомогательную работу;

в) непосредственно занятые производством продуктов труда.

3. Среднесписочная численность за период с начала года по отчетный месяц включительно определяется:

а) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев работы за период с начала года;

б) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев с начала года по отчетный месяц включительно;

в) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев с начала года до отчетного месяца включительно;

4. Что из перечисленного не относится к обороту рабочей силы:

- а) коэффициент оборота по приему;
- б) коэффициент прироста;
- в) коэффициент текучести;
- г) коэффициент оборота по выбытию

5. Какой из видов наблюдения является наиболее точным:

- а) хронометраж;
- б) фотография рабочего дня;
- в) метод моментального наблюдения;
- г) фотохронометраж

6. По сложности структуры нормы труда подразделяются на:

- а) разовые, сезонные, временные;
- б) дифференцированные, укрупненные, комплексные;
- в) республиканские, отраслевые

7. Списочная численность работников – это:

а) численность работников списочного состава за отчетный период времени;

б) численность работников списочного состава на определенное число отчетного периода;

в) численность работников, которые находятся фактически на работе

8. Каковы причины выбытия работников по излишнему обороту?

- а) увольнение по собственному желанию;
- б) увольнение по причине болезни;
- в) увольнение по причинам, предусмотренным законодательством РФ

9. Как определяется коэффициент общего оборота кадров?

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников за отчётный период к среднесписочной численности;
- б) отношение суммарного числа принятых и выбывших работников за отчётный период к среднесписочной численности;
- в) отношение числа принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности;

10. Что такое производительность труда?

- а) выработки продукции в единицу времени;
- б) затраты труда на единицу продукции;
- в) степень плодотворной работы людей, определяемая выработкой и трудоемкостью

## **4 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **4.1 Основная учебная литература**

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по п одписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Бемяк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## 4.2 Дополнительная литература

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

4. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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

7. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом: учебное

пособие / О. Н. Тараненко. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 08.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Управление персоналом: 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. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 570 с. – Текст: непосредственный.

10. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 365 с. – Текст: непосредственный.

11. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

12. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.: ил., табл., схем. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### 4.3 Перечень методических указаний

1. Основы управления персоналом: 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. - Курск: ЮЗГУ, 2016. - 39 с. –Текст: электронный.

2. Основы управления персоналом: методические указания для подготовки лабораторных работ студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. Ун-т ; сост. О. В. Михайлова. - Курск: ЮЗГУ, 2017. - 64 с. – Текст: электронный.

3. Управление человеческими ресурсами: методические рекомендации для самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине для магистров направления подготовки 101100.68 Гостиничное дело всех форм обучения / ЮЗГУ; сост. Н. Н. Коротеева. - Курск: ЮЗГУ, 2015. - 18 с. – Текст: электронный.

4. Управление человеческими ресурсами: методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям по дисциплине для студентов направления подготовки 101100.62 Гостиничное дело всех форм обучения / ЮЗГУ; сост. Н. Н. Коротеева. - Курск: ЮЗГУ, 2015. - 42 с. – Текст: электронный

### 4.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

<http://window.edu.ru/library>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»

<http://www.biblioclub.ru>

[www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Электронная библиотека Интернет - Университета).

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.



<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.  
[www.hh.ru](http://www.hh.ru) – сайт поиска работы  
[www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – сайт поиска работы  
[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»  
[www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России  
<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом

#### **4.5 Перечень информационных технологий**

Libreoffice операционная система Windows

Антивирус Касперского (или ESETNOD)