



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.Б.27 «Управление персоналом организации»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат	
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент	
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами	
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая деятель- ность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская дея- тельность	
Язык обучения:	Русский	
Кафедра:	Прикладных экономических наук	
Форма обучения:	Очная	Заочная
Курс:		3
Составитель	Овчаров А.А.	

ВОРОНЕЖ 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	4
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	5
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	6
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	6
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	44
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	47
3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена	47
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене	48

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теорию и практику современного организационного проектирования; – причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях; – проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями..
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; – диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методами стимулирования и мотивация; – методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – природу деловых и межличностных конфликтов; – принципы построения моделей межличност-

	<p>межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>	<p>ных коммуникаций в организации; – основы организационного проектирования и порядка взаимодействия и подчинения. Уметь: – использовать эффективные способы минимизации негативного влияния конфликтов на деятельность предприятия; – моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях). Владеть: – психологическими и правовыми знаниями, используемыми в разрешении конфликтных ситуаций.</p>
--	---	--

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	1. Стратегическое управление персоналом.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
2	2. Планирование персонала.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
3	3. Привлечение и отбор кандидатов.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
4	4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
5	5. Управление поведением персонала организации	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
6	6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы,

			тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
7	7. Формирование и подготовка кадрового резерва.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
8	8. Оценка и развитие персонала организации.	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.
9	9. Разработка и принятие кадровых решений в организации	ОПК-3 ПК-1, 2	Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, вопросы проблемного (теоретического) характера, экзамен.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
<p>Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3») (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях
<p>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4») (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности; – обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности.

<p>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5») (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)</p>	<p>– обучающийся обладает способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий;</p> <p>– обучающийся владеет способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать, и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в профессиональной и социальной деятельности в профессиональной и социальной деятельности в типовых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, а также в нестандартных и непредвиденных ситуациях, создавая при этом новые правила и алгоритмы действий.</p>
---	---

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Стратегическое управление персоналом.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Как соотносятся понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»?
2. Перечислите основные функции управления человеческими ресурсами.
3. Что такое «человеческий капитал»?
4. Как соотносятся роли менеджера по персоналу и специалиста по управлению человеческими ресурсами?
5. Назовите основные проблемы международного управления человеческими ресурсами.

Практические задания:

Задание №1.

Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам организации.

Задание №2.

Используя типовой образец, создайте должностную инструкцию для конкретной должности. Проведите сравнение и дайте свой комментарий.

Задание №3.

Опишите способы мотивации персонала в известной вам организации. Как можно усовершенствовать описанную вами программу мотивации? Обоснуйте ваши предложения.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Основные теории и концепции управления персоналом.
2. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.
3. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.

Задача 1

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом.

Задание:

Определить численность работающих на планируемый период.

Методические указания

Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников ($\text{Ч}_{\text{ср}}$), а также формулы индексов роста данных показателей (I_p), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

$$B = \frac{V}{\text{Ч}_{\text{ср}}}; I_p = \frac{V_{\text{планируемая}}}{V_{\text{текущая}}} * 100\%;$$

Задача 2

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

1. разработка стратегии управление персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
12. аттестация персонала;
13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
14. планирование деловой карьеры;
15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
16. организация учета движения персонала;
17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;

18. управление занятостью персонала;
 19. оформление приема, перевода и увольнения работников;
 20. нормирование трудовых процессов;
 21. мотивация труда работников;
 22. стимулирование труда работников;
 23. разработка и внедрение систем оплаты труда;
 24. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
 25. про ориентационная работа;
 26. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
 27. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
 28. подбор и расстановка кадров;
 29. создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
30. диагностика социально-психологических ситуаций;
 34. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
 35. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
 36. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
 37. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
 38. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
 39. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
 40. организация работы с увольняющимися работниками;
 41. ведение учета личных дел;
 42. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Задание:

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой.

Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица (табл. 1), число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).

Таблица 1

Матрица попарных сравнений

№ мотива	Наименование мотива	№ мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												

5												
6												
7												
8												
9												
10												

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.

2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл_i - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных i-му работнику (сумма в соответствующей строке);
N - количество оцениваемых показателей (работников).

Тесты:

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

- А) сильные стороны фирмы
- Б) привлекательность отрасли
- В) положение бизнес единицы

2. Видение (vision) организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

- А) да
- Б) нет

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

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

4. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?

- А) миссия

- Б) цель
- В) задача
- Г) стратегия
- Д) контроль

5. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?

- А) стратегический мониторинг
- Б) стратегический анализ
- В) выбор стратегии
- Г) внедрение стратегии

6. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

7. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

8. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

- А) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;
- Б) на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов;
- В) на конкурентной основе, беспристрастное, по мере возможности удовлетворяющее потребности сотрудника.

9. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- А) технология
- Б) потребители
- В) цели, задачи и ресурсы организации
- Г) конкуренты

11. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

Внимательно прочитайте вопрос и укажите номер правильного, на Ваш взгляд, ответа в бланке ответов.

1. Персонал объединяет составные части трудового коллектива организации и включает в себя				
1. Только кадровых работников	2. Полный состав работников организации, всех временных и постоянных работников	3. Только рабочих	4. Только служащих	5. Менеджеров всех уровней управления
2. Определите основные функции управления				
1. Планирование	2. Организация	3. Мотивирование	4. Контроль	5. Координация
3. Проранжируйте ключевые области компетентности для успешной работы менеджера по персоналу (от 11 до 1 по мере убывания значимости)				
Командная ориентация				
Уверенность в себе				
Добросовестность				
Преданность организации и деловая ориентация				
Рассудительность				
Этичность				
Результативность				
Настойчивость				
Коммуникабельность				
Умение слушать				
Контактность				
4. Менеджер по персоналу в современной организации участвует в решении следующих задач				
1. Планирование структуры персонала, анализ и	2. Оценка и аттестация персонала	3. Прием клиентов и посетителей	4. Формирование коллективов и создание благо-	5. Кадровое делопроизводство и учет кадров

описание должностей			приятного рабочего климата, социальная работа	
5. Какие этапы развития управления персоналом вы можете выделить				
1. Управление служащими	2. Работа с кадрами	3. Управление персоналом	4. Управление рабочими	5. Управление человеческими ресурсами
6. Подбор персонала - формирование резерва кадров на замещение вакантных мест (должностей), который включает в себя следующие элементы				
1. Мотивация персонала	2. Реклама в СМИ	3. Планирование потребности в кадрах	4. Анализ работы (рабочего места, должности)	5. Профотбор, профориентацию
6. Наем персонала	7. Собеседование	8. Адаптация персонала	9. Оценка персонала	10. Адаптация персонала
7. Изучении текучести кадров проводится для				
1. Создания общего портрета увольняющихся	2. Изучения причин ухода	3. Для годового отчета бухгалтерии	4. Соблюдения требований Трудового Кодекса РФ	5. Для подготовки отчета в службу занятости
8. В каких случаях используется должностная инструкция				
1. При планировании потребности в персонале	2. При приеме на работу	3. При оформлении больничного листа	4. При оформлении отпуска	5. При проведении процедуры аттестации

Тема 2. Планирование персонала

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Для каких целей предназначено кадровое планирование?
2. Раскройте содержание оперативного плана работы с персоналом.
3. В чем заключаются стратегические цели планирования персонала?
4. Раскройте содержание количественного и качественного планирования персонала.
5. Изложите виды потребности в персонале и раскройте их содержание.
6. В чем экономическая и психологическая сущность труда?
7. Каковы основные критерии профессионализма? Назовите наиболее важные критерии.
8. Каковы границы «трудоспособного возраста»?
9. Как рассчитывается «абсолютный прирост трудовых ресурсов»?
10. Что такое «баланс движения трудовых ресурсов»?
11. Что такое простое, расширенное и суженное воспроизводство населения?

Практические задания:

Задание №1.

Опишите методы снижения затрат на подбор персонала.

Задание №2.

Проанализируйте систему внутрифирменного обучения персонала известной вам организации. Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

Задание №3.

Предложите меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом в вашей организации.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
2. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
3. Система обучения персонала. Задачи и этапы процесса обучения. Методика определения потребности в обучении.

Задача 1

Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

Данные о плановой и фактической численности персонала предприятия

Категории персонала	Численность, чел.	
	план	факт
Рабочие	2000	2210
Специалисты	170	179
Служащие	90	97
Руководители	31	30

Задание:

Определить отклонение фактической структуры кадров от плановой (по каждой категории работников) и изменение производительности труда при условии, что объем выпуска не изменяется.

Методические указания

Структура персонала - это процентное соотношение различных категорий, работающих в общей численности персонала предприятия.

Чтобы проанализировать изменение в структуре кадров на предприятии, необходимо определить удельный вес каждой категории персонала в общей численности, которую принимают за 100%.

Расчеты производятся по плану и фактически, затем определяются отклонения по удельному весу, по которым делаются выводы об изменении структуры персонала и наметившихся тенденциях. При определении удельного веса общая численность персонала принимается за 100% и по плану, и фактически. Результаты расчетов заносят в табл. 3.

Таблица 3

Отклонение фактической структуры кадров от плановой

Категории персонала	Численность, чел.			Структура персонала (уд. вес, %)		Отклонение по уд. весу, %
	план	факт	отклонение	план	факт	
			+/-			
Рабочие						

Специалисты						
Служащие						
Руководители						
Всего				100	100	

Изменение производительности (ПТ) определяется ее индексом ($I_{пт}$), который представляет собой соотношение фактической и плановой производительности труда:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}};$$

Производительность измеряется выработкой и трудоемкостью. В данной задаче можно использовать лишь выработку на одного работающего. Она равна отношению объема выпуска (V) продукции к численности работающих ($Ч$):

$$ПТ_{ф} = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}; ПТ_{пл} = \frac{V_{пл}}{Ч_{пл}};$$

Так как по условию задачи объем выпуска не изменяется, то, сделав определенные преобразования, получим:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}} = \left(\frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}\right) : \left(\frac{V_{пл}}{Ч_{пл}}\right) = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} * \frac{Ч_{пл}}{V_{пл}} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{ф}};$$

Задача 2

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

- 1.обеспечение потребности в персонале;
- 2.использование персонала;
- 3.анализ маркетинговой информации;
- 4.определение потребности в персонале;
- 5.производственная социализация персонала;
- 6.мотивация трудовой деятельности;
- 7.управление карьерой персонала;
- 8.высвобождение персонала;
- 9.определение содержания и процесса мотивации;
10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала; организация обучения персонала;
12. развитие персонала;
13. организация обучения персонала.



Рис.1. Состав подсистемы управления персоналом организации

Задание:

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

Тесты:

1. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы – на количество
- Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов – на количество
- В) эти понятия имеют один и тот же смысл

2. Норма управляемости выражается в количестве:

- А) страт
- Б) подчиненных
- В) отделов

Г) подразделений

3. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

- А) сроки и подразделения
- Б) цели и задачи
- В) масштабы и области применения
- Г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты

4. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

- А) рост благосостояния работников
- Б) максимизация прибыли организации
- В) удовлетворение запросов потребителей

5. Основным условием применения какого метода для прогнозирования управленческих решений является наличие нормативной базы?

- А) индексного
- Б) экспериментального
- В) параметрического

6. План и прогноз:

- А) взаимодополняют друг-друга
- Б) идентичные понятия
- В) прогноз играет определяющую роль

7. Планирование человеческих ресурсов это:

- А) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства
- Б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест
- В) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации

Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Перечислите основные условия при проведении отбора персонала?
2. Что определяют принципы отбора?
3. Назовите и охарактеризуйте методы отбора персонала.
4. Какие способы замещения должностей применяются:
 - в крупной коммерческой организации?
 - в малой «семейной» фирме?
 - в бюджетной организации?
 - в государственной и муниципальной службе?
5. Какова процедура отбора кандидатов на должность?
6. Какие формальные признаки используются при отборе кандидатов?
7. Каким образом может осуществляться проверка профессиональных и личностных качеств претендентов?

Практические задания:

Задание №1.

Сформулируйте принципы и критерии оценки труда менеджеров в организации.

Задание №2.

Проанализируйте работу с резервом в известной вам организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

Задание №3.

Какие факторы влияют на планирование потребности в персонале?

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.

2. Деловая оценка. Понятие цель принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.

3. Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.

Задача 1

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

1. перевод на другие предприятия - 0 чел.;

2. окончание срока договора - 67 чел.;

3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;

4. по собственному желанию - 196 чел.;

5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;

6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание:

Определить:

а) списочный состав работников на конец отчетного периода,

б) коэффициент текучести кадров,

в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

Методические указания

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

Задача 2

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности
7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки)
11. Анализ текучести кадров
12. Проведение аттестации специалиста
13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
15. Формирование резерва кадров на выдвижение

Задание:

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

Методические указания

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. Пример оперограммы в табл. 4.

Тесты:

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Инструкция

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой "П" ("правильно") или "Л" ("ложно").

Опросник

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
2. Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом.
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может пере-

носить.

6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.
9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.
12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом:

отметка "Л" присваивается вопросам: 1, 6, 7, 13, 14,
отметка "П" - вопросам: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?
2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.
3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.
4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.
5. Что такое «квотирование рабочих мест» и от чего оно зависит?
6. Чем отличаются стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование?
7. Что такое организационная приверженность?
8. Каков главный критерий развития организации (критерий перехода к более совершенному этапу развития)?
9. Какую роль может играть аттестация персонала в развитии трудовой мотивации?
10. Назовите основные возможные мероприятия по снижению негативных последствий массовых увольнений сотрудников в кризисные периоды развития организации.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.

2. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.

3. Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.

Задача 1

В производстве установлено 20 ед. оборудования. Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

Задание:

1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного.

2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

Методические указания

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. 5 поставлен знак вопроса.

Таблица 4

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
2. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3. Сбор документов и заполнение учётных форм		<input type="text"/>		<input type="text"/>
4. Изучение документов претендентов		<input type="text"/>		
5. Собеседование со специалистами службы персонала		<input type="text"/>		<input type="text"/>
6. Оценка профессиональных знаний		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Оценка индивидуальных обязанностей		<input type="text"/>		<input type="text"/>
8. Составление приказа о назначении на должность		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
9.				
10. Подписание приказа	<input type="text"/>			<input type="text"/>
11. Проведение инструктажа			<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Формирование личного дела		<input type="text"/>		

Методика расчёта баланса рабочего времени

Календарный фонд времени $\Phi_{\text{кал}} = 365$ (366) дней

Номинальный фонд $\Phi_{\text{ном}} = \Phi_{\text{кал}} - \text{выходные и праздничные дни}$

Полезный фонд $\Phi_{\text{пол}} = \Phi_{\text{ном}} - \text{неявки на работу по разным причинам (в днях)}$

Планируемая продолжительность рабочего времени	=	номинальная продолжительность рабочего дня	-	потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня
Эффективный фонд времени одного рабочего ($\Phi_{\text{эфф}}$)	=	планируемая продолжительность рабочего времени	-	полезный фонд рабочего времени

В данной задаче расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

$$Ч_{\text{рабочих}} = \frac{N * K_{\text{смен}} * \Phi_{\text{ном}}}{N_{\text{обсл}} * \Phi_{\text{пол}}}$$

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);

$K_{\text{смен}}$ – коэффициент сменности работы оборудования;

$N_{\text{обсл}}$ – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

$\Phi_{\text{ном}}$ – номинальный фонд рабочего времени, дни

$\Phi_{\text{пол}}$ – полезный фонд рабочего времени, дни.

Таблица 5

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

1	Календарный фонд времени, дни	365
2	Выходные и праздничные дни	100
3	Номинальный фонд времени, дни	265
4	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9
	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
5	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
7	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня – всего	?
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
8	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
9	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?

Задача 2

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами "организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность

6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самомнение
10. Бережливость
11. Организованность
12. Изворотливость
13. Инициативность
14. Целеустремленность
15. Настойчивость
16. Умение слушать собеседника
17. Искренность
18. Стремление к успеху

Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

Методические указания

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).

Тесты:

1. В каком случае происходит формирование мотива труда?

- А) если трудовая деятельность является основным условием получения блага
- Б) если стаж работы является критерием распределительных отношений
- В) если высокий статус дает возможность получить благо

2. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- А) до начала профессиональной деятельности
- Б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
- В) во время адаптации в коллективе

3. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- А) стремится к проявлению самостоятельности
- Б) обладает творческим мышлением
- В) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации
- Г) не любит работать и старается избежать ответственности

4. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- А) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
- Б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе
- В) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе

5. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- А) побудить человека избегать конфликтов
- Б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
- В) побудить человека не превышать своих полномочий

6. В чем суть классической теории мотивации?

- А) деньги – единственный мотивационный фактор

Б) человека заставляют действовать внутренние потребности

В) поведение человека определяется его ожиданиями

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

а) у сотрудников, длительное время работающих в организации

б) у недавно нанятых на работу сотрудников

в) не зависит от стажа работы в организации

8. Для увеличения эффективности труда необходимо:

а) четко формулировать цель работы

б) давать общее представление о необходимых результатах

в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы

9. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом (выберите несколько ответов):

а) высказать свою оценку сотруднику наедине

б) высказать свою оценку сотруднику публично

в) в этом случае лучше вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры

г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании

10. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

а) за достижение плановых показателей

б) за перевыполнение плана

в) за выдающиеся заслуги

г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате

Тема 5. Управление поведением персонала организации

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?

2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.

3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.

4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.

Практические задания:

Задание №1.

Каковы показатели текучести кадров?

Задание №2.

В чем состоит сущность политики материального вознаграждения в известной вам организации? Оцените ее эффективность.

Задание №3.

Предложите алгоритм планирования карьеры сотрудника предприятия.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом

(внешние, внутренние, объективнее, субъективные).

2. Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.

3. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.

Задача 1

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час.

Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.

Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1.

Режим работы цеха двухсменный.

Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

Задание:

Определить общую численность рабочих на предприятии.

Методические указания

Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле

$$Ч_{\text{рабочих}} = \frac{N_{\text{времени}} * V}{\Phi_{\text{эфф}} * K_n},$$

где $N_{\text{времени}}$ - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

V - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{\text{эфф}}$ ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы);

K_n — планируемый коэффициент выполнения норм.

Задача 2

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

Задание:

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

Методические указания

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 6

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

Критерии организации ра-	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная

Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Тесты:

1. Выделите один из способов управления конфликтами

- А) разъяснение требований к работе
- Б) решение проблемы
- В) противоборство

2. Из чего складывается конфликт?

- А) конфликтной ситуации и инцидента
- Б) конфликтной личности и конфликтной ситуации
- В) инцидента и конфликтной личности

3. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- А) нет
- Б) да

4. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?

- А) структурные
- Б) межличностные
- В) внутриличностные
- Г) организационные

5. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?

- А) структурные
- Б) межличностные
- В) внутриличностные
- Г) организационные

6. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килмену?

- А) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу
- Б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности
- В) уровень конфликтности, уровень терпимости

7. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?

- А) межличностное, организационное, структурное
- Б) переговоры, компромисс, арбитраж
- Г) формальное, неформальное, общественное

8. Какие три уровня конфликтов выделил С.Хэнди

- А) внутриличностные, межличностные, групповые
- Б) открытые, скрытые, потенциальные
- В) спор, конкуренция, конфликт

9. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?

- А) негативные
- Б) позитивные
- В) могут быть как негативные, так и позитивные последствия

10. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?

- А) внутриличностные
- Б) структурные
- В) межличностные
- Г) переговоры
- Д) ответные агрессивные действия

Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Почему управление увольнением специалисты рассматривают как одну из важнейших функций управления персоналом?
2. Рассмотрите законодательные основы различных видов увольнения персонала.
3. Что такое «текучесть кадров»? Как ее можно определить? О каких кадровых проблемах может говорить показатель текучести кадров?
4. Разработайте программу по сокращению текучести кадров для конкретной организации.
5. Какие затраты несет организация в связи с высвобождением сотрудников?
6. Каковы задачи и принципы планирования сокращения персонала?

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Кадровая политика организации. Типы и элементы кадровой политики. Этапы разработки. Принципы управления персоналом.
2. Понятие трудовой адаптации. Виды и этапы процесса адаптации. Ее формы и методы. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию. Программа адаптации.
3. Понятие мотивации труда (ожидание работника и компании). Механизм трудовой мотивации. Программа мотивации. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Оценка эффективности системы мотивации.

Задача 1

В числе работников, выбывших с предприятия по причинам текучести кадров, 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. При этом доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

Задание:

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи. Результат прокомментировать, сравнив его с показателем средней интенсивности текучести на предприятии (по данной категории персонала).

Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести определяется отношением доли той или иной категории работников в числе выбывших по причинам текучести кадров к доле этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

Задача 2

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно сведет на нет его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но нелегко уволить, даже в наше время и, даже если он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были проявлены ими в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Относительно одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, относительно других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

- Жалкий внешний вид
- Манеры всезнайки
- Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме
- Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач
- Недостаток искренности
- Отсутствие интереса и энтузиазма
- Невозможность участвовать в делах фирмы помимо обусловленного рабочим графиком времени
- Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой зарплате
- Низкие оценки во время учебы
- Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро
- Стремление к самооправданию, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивость
- Недостаток такта
- Недостаточная зрелость
- Недостаточная вежливость
- Презрительные отзывы о предыдущих работодателях
- Недостаточная способность ориентироваться в обществе
- Выраженное нежелание учиться
- Недостаточная живость
- Нежелание смотреть в глаза интервьюеру
- Вялое, «рыбье» рукопожатие
- Нерешительность

- Бездельничанье во время отпуска
- Неудачная семейная жизнь
- Трения с родителями
- Неряшливость
- Отсутствие целеустремленности (просто ищет место)
- Желание получить работу на короткое время
- Недостаток чувства юмора
- Мало знаний по специальности
- Несамостоятельность (родители принимают за него решение)
- Отсутствие интереса к компании или отрасли
- Подчеркивание «престижных» знакомств
- Нежелание работать там, где потребуется
- Цинизм
- Низкий моральный уровень
- Лень
- Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях
- Узость интересов
- Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором)
- Плохое ведение собственных финансовых дел
- Отсутствие интереса к общественной деятельности
- Неспособность воспринимать критику
- Отсутствие понимания ценности опыта
- Радикальность идей
- Опоздание на собеседование без уважительной причины
- Отсутствие сведений о компании
- Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время)
- Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование
- Сильно давящий тон
- Неопределенность ответов на вопросы

Задание:

1. Разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к профессии – продавец среднего по размерам магазина:

- а) «абсолютно неприемлемые качества»,
- б) «относительно нежелательные качества»,
- в) «качества, наличие которых мало повлияет на результат работы».

2. Проранжировать группу «нежелательных» качеств, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Проанализировать приведенный перечень качеств с точки зрения их нежелательности для любой работы: сначала расположить абсолютно нежелательные качества, затем - относительно нежелательные и в конце — качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь.

Выполнить группировку качеств с точки зрения их характеристики разных сторон личности работника: моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.

Проанализировать исходный перечень качеств методом парного сравнения. Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 {Вариант 1}.

Тесты:

1. В каком законодательном документе устанавливается порядок заключения трудовых договоров и формы найма на работу в России?

- А) Трудовой Кодекс РФ
- Б) Конституция России
- В) Акт о труде РФ
- Г) Закон о труде и трудоустройстве граждан РФ

2. В какой форме в России могут быть заключены трудовые договоры?

- А) в письменной
- Б) в устной
- В) нет такой формы найма на работу

3. В России трудовые договоры заключаются:

- А) в письменной и устной форме
- Б) в письменной форме, только нотариально заверенный контракт имеет силу
- В) только в письменной форме
- Г) не существует законодательно установленной формы контракта

4. В чем заключается «Свобода коалиций и переговоров по тарифным условиям оплаты»?

- А) все рабочие и служащие имеют право свободного передвижения по всей территории России с оговоркой ограничений, оправданных по причинам общественного порядка, безопасности и здоровья
- Б) любой труд должен быть оплачен в справедливом размере
- В) гражданин может выбирать тот или иной род деятельности и занятий
- Г) все рабочие и служащие имеют право на еженедельное время отдыха и на ежегодный оплачиваемый отпуск
- Д) работодатели и трудящиеся имеют право свободно соединяться с целью образования профессиональных или профсоюзных объединений, которые представляли бы их экономические и социальные интересы

5. В чем отличие соглашений от коллективных договоров в России?

- А) в том, что соглашения могут заключаться на разной основе: быть результатом конфронтационных отношений, быть результатом взаимного понимания общности интересов и целей
- Б) в том, что соглашения могут включать в себя условия оплаты и решения финансовых вопросов
- В) в том, что соглашения могут включать в качестве субъектов, подписывающих их, три стороны, в том числе полномочных представителей государственных органов

6. В чем отличие соглашения от коллективного договора?

- А) соглашения может быть подписано тремя субъектами в отличие от коллективного договора
- Б) соглашения ничем не отличается от коллективного договора
- В) соглашения не может быть подписано на разных уровнях (федеральном, отраслевом и т.д.), в отличие от коллективного договора

7. Для чего создается постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия?

- А) для регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров
- Б) для подписания трудовых соглашений
- В) для взимания налогов

8. Какая из перечисленных систем включает в себя следующие элементы: принципы, субъекты, уровни, функции, формы и механизм реализации?

- А) система социального партнерства
- Б) система коллективных договоров
- В) система трудовых отношений

9. Могут ли устанавливаться дополнительные основания для расторжения трудового договора, кроме перечисленных в Трудовом Кодексе?

- А) да
- Б) нет
- В) только в индивидуальном трудовом договоре

10. Право граждан выбрать тот или иной вид деятельности, провозглашенное Конституцией РФ, означает:

- А) свободу труда
- Б) гуманизацию труда
- В) равенство возможностей

11. Расторжение договора на основании соглашения сторон производится:

- А) в любое время, без сроков предупреждения
- Б) после предупреждения
- В) после того, как найдена замена на должность увольняющегося

12. Результатом взаимного понимания общности интересов и целей в сфере трудовых отношений является:

- А) заключение коллективных договоров
- Б) социальное партнерство
- В) заключение трудовых соглашений

Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Сформулируйте цель и место работы с резервом в управлении персоналом.
2. Дайте классификацию кадрового резерва.
3. Назовите источники формирования кадрового резерва.
4. Каковы критерии формирования и востребованности кадрового резерва в организации?
5. Каковы принципы формирования кадрового резерва?

Практические задания:

Задание №1.

Сформулируйте принципы и критерии оценки труда менеджеров в организации.

Задание №2.

Проанализируйте работу с резервом в известной вам организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

Задание №3.

Какие факторы влияют на планирование потребности в персонале?

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Классификация функций управления персоналом. Система управления персоналом. Виды организационной структуры и кадровое обеспечение системы управления персоналом.
2. Технология процесса управления адаптацией. Информационное и юридическое обеспечение данного процесса. Оценка эффективности системы адаптации.
3. Мотивация и стимулирование. Факторы, влияющие на эффективность системы оплаты труда и мотивацию. Основные принципы формирования переменной части оплаты труда. Монетаризация льгот. Методы нематериальной мотивации.

Задача 1

На оборудовании завода в течение года производится 235000 готовых изделий, которые проходят 4 контрольных поста по различным операциям. Время на контроль единицы продукции на каждом посту составляет в среднем 0,05 нормо-часа. Коэффициент выполнения норм контролерами - 1,1.

Площадь помещения, подлежащего уборке, - 2200 м². Норма площади уборки на одного рабочего-уборщика составляет 290 м². В планируемом периоде данная норма повышается на 10%. Производство работает в 2 смены.

Эффективный фонд времени одного рабочего составляет 1736 час. Номинальный фонд - 259 дней. Неявки по разным причинам - 26 дней.

Задание:

Определить численность контролеров и уборщиков.

Методические указания

Расчет численности контролеров производится по нормам времени (трудоемкости), а расчет численности уборщиков - по нормам обслуживания. Методика данных расчетов, а также расчета полезного фонда рабочего времени (в днях) изложена в методических указаниях к задаче 1 (Варианта 4) и к задаче 1 (Варианта 5).

Задача 2

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период времени (табл. 7):

• Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции

- Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
- Консультация у юриста
- Посещение выставочного центра
- Работа с текущей корреспонденцией
- Подготовка документов для сдачи в архив
- Передача документов в архив
- Проведение совещания по организации рекламной кампании
- Подготовка к совещанию по вопросу трудовой дисциплины
- Прием сотрудников по личным вопросам
- Изучение нормативных документов
- Встреча с представителями фирмы-заказчика
- Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников
- Собеседование с начальником отдела сбыта.

Задание:

Определить приоритетность работ, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям. Использовать правило Д. Эйзенхауэра.

Методические указания

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение руководителю, могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила. Согласно этим правилам приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А) срочные / важные;
- Б) срочные / менее важные;
- В) менее срочные / важные;
- Г) менее срочные / менее важные.

Задачи группы «А» руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы «Б» должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то у руководителя существует опасность попасть под «тиранию» их срочности. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы «В» руководителю рекомендуется по возможности делегировать другим исполнителям. В том случае, если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя решение задач данной группы другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что рано или поздно они превращаются в задачи срочные и должны быть решены лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы «Г» представляют собой задачи несущественные и несрочные, от решения которых руководитель должен воздерживаться, и даже его подчиненные не должны приниматься за их решение.

На первом этапе, используя представленные в табл. 7 исходные данные и правило Д. Эйзенхауэра, следует сформировать четыре группы задач: А, Б, В и Г (рис. 2).

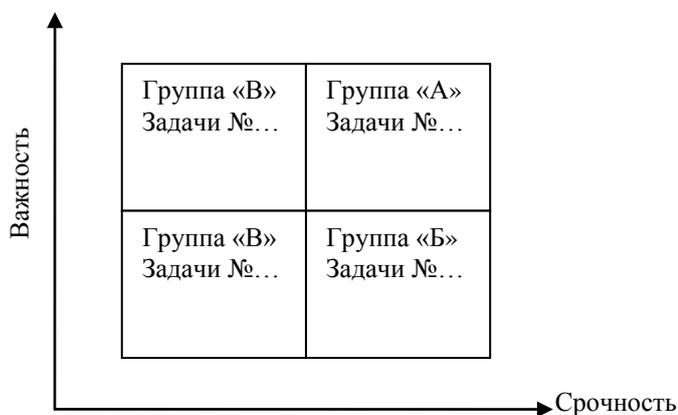


Рис. 2. Распределение задач руководителя на группы

На втором этапе с учетом возможности делегирования работ принимается решение о конкретных исполнителях.

Решение ситуации рекомендуется представить в виде таблицы (табл.7).

Таблица 7

Оценка задач, намеченных руководителем к исполнению

№ п/п	Перечень задач к исполнению	Критерий (да/нет)		Возможность делегирования (да/нет)
		Срочность	Важность	
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции			
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта			
3.	Консультация у юриста			
4.	Посещение выставочного центра			
5.	Работа с текущей корреспонденцией			
6.	Подготовка документов для сдачи в архив			
7.	Передача документов в архив			
8.	Проведение совещания по организации рекламной компании			
9.	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины			
10.	Приём сотрудников по личным вопросам			
11.	Изучение нормативных документов			
12.	Встреча с представителями фирмы-заказчика			
13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников			
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста			

Тесты:

1. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной

карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

3. Источниками формирования резерва кадров являются:

- А) неквалифицированные работники
- Б) сотрудники предпенсионного возраста
- В) руководители нижнего звена
- Г) руководители высшего звена

4. Источники формирования резерва кадров?

- А) бывшие работники предприятия
- Б) заместители руководителей
- В) неквалифицированные специалисты

5. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- А) система служебно-профессионального продвижения
- Б) система стимулирования и мотивации
- В) система стратегического планирования и прогнозирования

6. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- А) неспециализированная
- Б) внутриорганизационная
- В) специализированная

7. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

- А) вертикальное, ступенчатое
- Б) продвижение руководителя и продвижение специалиста
- В) постепенное, центростремительное

8. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?

- А) квалифицированные специалисты
- Б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих
- В) руководители низового уровня
- Г) заместители руководителей подразделений
- Д) любые работники данного предприятия

9. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?

- А) специализированная

- Б) неспециализированная
- В) межорганизационная
- Г) скрытая

10. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- А) Дж.Голланд
- Б) А.Маслоу
- В) Ф.Тейлор

Тема 8. Оценка и развитие персонала организации.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Раскройте понятие оценки персонала.
2. Опишите основные цели и предмет оценки персонала.
3. Каковы требования к технологии оценки персонала и способы их достижения?
4. Охарактеризуйте методы оценки персонала.
5. Назовите критерии, по которым Вы могли бы оценить эффективность программ обучения персонала?
6. Сформулируете проблемы, противоречия и конфликты, возникающие в организации в области обучения персонала.
7. На основании какой информации можно судить о степени соответствия политики обучения целям и задачам организации?

Практические задания:

Задание №1.

Опишите методы снижения затрат на подбор персонала.

Задание №2.

Проанализируйте систему внутрифирменного обучения персонала известной вам организации. Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

Задание №3.

Предложите меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом в вашей организации.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Нормативно-методическое правовое и информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
2. Понятие организационного конфликта. Разновидности и типы конфликтов. Признаки социального конфликта. Моббинг. Технологии управления конфликтом.
3. Эффективность управления персоналом организации. Показатели экономической и социальной эффективности. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.

Задача 1

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 20% полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специа-

листа по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 170 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Эффективный фонд рабочего времени директора составляет 1920 час. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 5000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату 24% (условно).

Задание:

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания

Для оценки экономической эффективности введения новой должности определяется индекс доходности инвестиций (ИД).

$$ИД = \frac{\text{Суммарный доход}}{\text{Суммарные затраты}}$$

Суммарные доходы складываются из доходов организации и дополнительных доходов, которые принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.

Дополнительные доходы, в свою очередь, зависят:

- от годовой экономии времени директора вследствие введения новой должности (часы);
- дохода, приносимого директором за 1 час работы (руб./час), который определяется делением дохода, приносимого директором за год, на эффективный фонд рабочего времени директора.

Суммарные затраты складываются из текущих затрат, единовременных затрат. При этом с введением новой должности текущие затраты увеличатся на величину заработной платы специалиста и налога на нее (в годовом исчислении).

Если $ИД < 1$, то проект считается экономически невыгодным. В этом случае затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора. Если $ИД > 1$, то проект эффективен.

Задача 2

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

1. престиж, удовольствие, удовлетворение;
2. власть и влияние;
3. присутствие элемента состязательности;
4. возможность самореализации как личности;
5. высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
6. возможности для карьеры;
7. самостоятельность;
8. условия для реализации своих идей;
9. интересная деятельность;
10. продолжительный отпуск;
11. короткий рабочий день;
12. гибкий рабочий график;
13. признание;
14. здоровый рабочий климат;
15. надежное рабочее место;
16. хорошее обеспечение в старости;
17. хороший стиль управления;
18. хорошие санитарно-гигиенические условия труда;

19. степень автоматизации труда;
20. перспектива на жилье;
21. сплоченный коллектив;
22. спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей;
23. возможность корпоративного общения вне рабочего времени, возможность регулярно повышать свою квалификацию.

Задание:

Из представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Для решения данной ситуации используется метод попарных сравнений, методика которого изложена в методических указаниях к задаче 2 (Тема 1).

Тесты:

1. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

- А) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
- Б) наличие универсальных принципов управления
- В) нет никаких особенностей

2. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?

- А) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
- Б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- В) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- Г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

3. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

- А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
- Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров
- В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

4. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

- А) да, всегда следует; лучше, если тренер обладает даже избыточной квалификацией, чтобы воспользоваться своими возможностями, как только возникнет такая необходимость
- Б) нет, не всегда следует, т.к. это лишние расходы; при выборе среди кандидатов на вакансию тренера компании следует ориентироваться на его возможности проводить обучение среди самой многочисленной, часто сменяемой категории персонала
- В) никогда не следует; лучше направить достойных сотрудников на обучение в известный учебный центр, что будет для них более полезно с точки зрения профессионального обучения

5. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

- А) методика принятия решений
- Б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- В) повышение квалификации для углубления знаний по специальности
- Г) развитие перспективного видения
- Д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

6. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- А) деловая игра
- Б) семинар
- В) лекция
- Г) наставничество

7. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

- а) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают
- б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше
- в) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня
- г) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой
- д) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

8. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

- А) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов
- Б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение
- В) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

9. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

- А) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
- В) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников

10. К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся (при необходимости указать несколько методов):

- А) лекция
- Б) наставничество
- В) стажировки
- Г) консультирование
- Д) семинары

Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Раскройте понятие «управленческое кадровое решение» и изложите кратко его содержание.
2. Какие параметры характеризуют кадровые решения?
3. Изложите основные требования к принятию кадровых решений.
4. В чем состоит сущность принятия кадрового решения методом «мозговой атаки»?

Практические задания:

Задание №1.

Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам организации.

Задание №2.

Используя типовой образец, создайте должностную инструкцию для конкретной должности. Проведите сравнение и дайте свой комментарий.

Задание №3.

Опишите способы мотивации персонала в известной вам организации. Как можно усовершенствовать описанную вами программу мотивации? Обоснуйте ваши предложения.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Кадровый потенциал работников предприятия. Задачи управления кадровым потенциалом. Анализ обеспеченности кадрами.
2. Деловая карьера. Виды и стадии карьеры. Систем управления карьерой. Кадровый резерв. Формы и методы работы с кадровым резервом.
3. Затраты на персонал. Состав и классификация затрат на персонал. Учет, анализ и планирование данных затрат.

Задача 1

Таблица 8

Данные о календарном фонде времени (человеко-час):

Отработано сего	894240
Число человеко-час, неявок на работу - всего	141152
В том числе:	
очередные отпуска	72320
отпуска по учебе	1768
отпуска в связи с родами	2832
болезни	46112
прочие неявки, разрешенные законом	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации...	7120
Праздничные и выходные дни	383064

Задание:

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии. Результат прокомментировать.

Методические указания

В сфере трудовых отношений понятие «абсентеизм» применяется для обозначения явления частого отсутствия работника на своем месте, в том числе без уважительной причины. Показатель абсентеизма (А) показывает потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте:

$$A = \frac{\text{Общее число прогулов, пропущенных работниками в течении года по болезни, отгулов за свой счёт, прогулы кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации}}{\text{общий баланс рабочего времени организации за год}} * 100\%$$

Задача 2

Общая численность персонала организации составляет 1500.

На рис. 3 представлена схема организационной структуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления.

Таблица 8 содержит варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а табл. 9 - варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом.

Таблица 9

Соотношение общей численности персонала к численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,05%	1,9-2,3%
1500 чел.			

Таблица 10

Доля трудоемкости в общем объеме работ, %

Варианты	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 3)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивация труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
1	10	40	30	5	10	5
2	15	25	15	20	10	15
3	15	15	50	12	3	5

Задание:

Определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений организационной структуры службы управления персоналом.

Методические указания

Общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависят от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений организационной структур.

Для определения численности подразделений структуры службы управления персоналом необходимо воспользоваться имеющейся схемой организационной структуры

службы управления персоналом и примерным составом выполняемых подразделениями функций управления.

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом (рис. 3), а также используя общие статистические зависимости в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует выбрать по табл. 9 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций.

Аналогично по табл. 10 нужно выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям организационной структуры.

Выбрав определенный вариант по таблице 9, далее следует рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации.

Затем общую численность службы управления персоналом надо распределить по подразделениям согласно выбранному в табл. 10 варианту.

Сделать вывод о возможности и целесообразности передачи функции некоторых подразделений на общефирменный уровень (в соответствующий отдел организации), а также об объединении отдельных подразделений. Скорректировать организационную структуру и численность подразделений службы управления персоналом в соответствии с данным перераспределением функций.

Тесты:

1. Авторитарное руководство подразумевает мотивирование сотрудников преимущественно при помощи:

- А) делегирования полномочий
- Б) материальных стимулов
- В) угрозы наказания

2. В обыденной жизни термины "власть" и "полномочия" часто используются как синонимы. На самом деле, это разные вещи. С вашей точки зрения, по отношению к полномочиям власть:

- А) является причиной
- Б) выступает следствием
- В) это несоотносимые друг с другом понятия

3. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

- А) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли
- Б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности
- В) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым

4. В организации - явные финансовые проблемы. Но Вы, как руководитель, стремитесь сохранить команду. Какие действия скорее всего предпримите?

- А) уволите наименее профессиональных сотрудников, увеличив нагрузку на остальных
- Б) уменьшите заработную плату на период кризиса и информируете персонал компании о причинах и путях решения проблем
- В) замените часть сотрудников новыми, менее квалифицированными и, соответственно, с низкой заработной платой

5. В постоянном контроле и поддержке руководителя нуждаются, в первую очередь:

- А) самостоятельные сотрудники
- Б) неопытные сотрудники
- В) все сотрудники

6. В чем заслуга Гиппократ в психологии?

- А) впервые выделил типы темперамента
- Б) написал клятву для врачей
- В) ввел понятия «экстраверсия» и «интроверсия»

7. Вас приняли на руководящую работу в уже сложившийся коллектив. Среди членов группы есть признанный лидер - опытный, квалифицированный сотрудник, которому доверяют и зачастую обращаются и по служебным, и по личным вопросам. Как лучше выстраивать отношения "руководитель-подчиненный" с этим человеком?

- А) постараться сразу ликвидировать конкурента даже с помощью запрещенных приемов, например, при случае подвергнуть сомнению его квалификацию в присутствии других
- Б) наладить дружеские отношения с этим человеком даже, если это не соответствует Вашему стилю управления
- В) выявить степень и направленность влияния лидера; в случае, если лидерство способствует сплоченности группы и ориентации на достижение цели (результата работы), следует установить и стремиться укрепить формальные и неформальные отношения с признанным лидером

8. Вы как руководитель поручили задание одному из членов группы. Каждый вечер перед уходом с работы Вы дотошно расспрашиваете этого сотрудника, как идут дела. Каковы последствия Ваших действий?

- А) задание будет выполнено в срок и с гарантированным качеством
- Б) задерганный сотрудник, если качество его работы не устроит, скорее всего, постарается переложить на Вас ответственность за неудовлетворительные результаты
- В) другие члены группы, видя демонстрируемый руководителем стиль управления, вряд ли станут проявлять активность и будут ожидать Ваших указаний

9. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

- А) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве
- Б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности
- В) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижение результата, атмосфера поддержки и сотрудничества

10. Выбор стиля управления, на ваш взгляд, должен зависеть от (отметьте несколько факторов):

- А) требований высшего руководства
- Б) особенностей производственной задачи
- В) особенностей подчиненных
- Г) специфики организационной культуры
- Д) привычной модели поведения руководителя

Тема 10. Методы изменения организационной культуры

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Конфликт в организации: понятие, функции, теории, причины, уровни, виды, этапы и способы урегулирования.
2. Модели влияния организационной культуры на эффективность компании.
3. Влияние национальной культуры на оргкультуру.
4. Сущность и содержание организационной этики. Особенности российской этики бизнеса.
5. Основные концепции в этике бизнеса. Вопросы макро- и микроэтики.
6. Специфика организационной культуры российских компаний.
7. Особенности культуры организаций социально-культурной сферы.

Задания для самостоятельной работы:

Теоретические вопросы.

1. Количественная и качественная потребность в кадрах. Показатели потребности в персонале (количественной и качественной). Методы определения потребности в персонале.
2. Причины и последствия конфликтов. Стадии и механизм конфликтного процесса. Модели поведения и типы конфликтных личностей. Модель поведения в конфликте Томаса - Киллмена.
3. Экономическая оценка эффективности управления персоналом: цели, методика. Современные методы экономической оценки эффективности системы управления персоналом.

Задача 1

На предприятии имеется 2000 ед. стандартного оборудования, в том числе 400 автоматических и полуавтоматических станков. Предприятие работает в 2 смены, нормы обслуживания в смену следующие: слесарь-ремонтник (стандартное оборудование) - 200 ед., смазчик (стандартное оборудование) - 350 ед., наладчик (автоматы и полуавтоматы)- 12 станков.

На плановый период норма обслуживания повышается: для слесарей-ремонтников - на 10%, для смазчиков - на 5%, для наладчиков - на 12%.

Данные из баланса рабочего времени (дни):

календарный фонд времени — 365,

неявки на работу по разным причинам: очередной отпуск - 22, отпуск по учебе — 4, выполнение государственных обязанностей — 0,5; по болезни — 6,5.

количество праздничных дней — 9,

выходные- 103.

Задание:

Определить плановую численность рабочих на предприятии.

Методические указания

В данной задаче расчет численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

Методика расчета численности рабочих по нормам обслуживания, а также определения номинального и полезного фонда рабочего времени одного среднесписочного работника изложена в методических указаниях к задаче 1 (Тема 4).

Задача 2

В организации остро стоит проблема адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Задание:

- 1.Объяснить, какие виды адаптации наиболее актуальны в данной ситуации.
- 2.Определить, какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации, используя метод попарных сравнений.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, результатов прохождения тестирования, заданий для самостоятельной работы, и дискуссия. Прохождение всех средств текущего контроля позволяет обеспечить качественное освоение всех общекультурных и профессиональных компетенций, предусмотренных для данной дисциплины.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если студент даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки участия в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	Студент не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			

«Удовлетворительно»	Студент принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
«Хорошо»	Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Студент принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Студент принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Студент не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии

«Отлично»	<p>Студент принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.</p>	<p>Студент принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.</p>
-----------	---	---	---	--

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена

1. Предмет, цели и задачи управления персоналом организации (УПО).
2. Основные функции управления персоналом организации.
3. Международное, государственное и региональное управления персоналом организации.
4. Управление мотивацией руководителей и подчиненных.
5. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
6. Принципы управления человеческими ресурсами.
7. Кадровая политика организации и ее виды.
8. Корпоративная культура и организационная приверженность.
9. Принципы и методы управления персоналом.
10. Количественные и качественные характеристики состава персонала.
11. Процедура отбора кандидатов. Конкурс как процедура подбора кадров.
12. Оценка персонала: понятие, цели, этапы.
13. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Их характеристика.
14. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
15. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Характеристика.
17. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.

18. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их характеристика и оценка.
19. Отбор кандидатов. Методы отбора персонала, их характеристика.
20. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
21. Деловые письма и резюме кандидатов. Требования по форме и содержанию. Составление письма-отказа.
22. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
23. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
24. Оценка персонала. Методы оценки. Сущность и характеристика.
25. Аттестация персонала: цели, порядок проведения, основные этапы.
26. Управление трудовым поведением персонала
27. Найм: процедура, источники, их оценка и характеристика.
28. Процедура приема на работу. Трудовой договор. Должностная инструкция.
29. Правовое регулирование найма и увольнения персонала.
30. Увольнение персонала: понятие, виды, характеристика.
31. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
32. Испытательный срок: сущность, функции и роль.
33. Взаимосвязь аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
34. Карьера. Понятие. Виды. Этапы. Управление деловой карьерой.
35. Работа с кадровым резервом: планирование и основные этапы.
36. Сущность и содержание кадровых решений в организации.
37. Процесс принятия кадровых решений.
38. Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене

Экзамен				
Критерии / Баллы	Оценка «5»	Оценка «4»	Оценка «3»	Оценка «2»
Полнота и правильность ответа	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий	Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.	Обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса
Степень осознанности, понимания изученного	Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения,	Обучающийся присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество	Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и	Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил,

	применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные	приводимых примеров ограничено	привести свои примеры	искажающие их смысл
Языковое оформление ответа	Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка	Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении	Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала	Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал