



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом МГТУ им. Г.И. Носова  
Протокол № 4 от « 26 » февраля 2020 г

Ректор МГТУ им. Г.И. Носова,  
председатель ученого совета

М.В. Чукин

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Направление подготовки  
**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Направленность (профиль) программы  
**Инновационные технологии в управлении персоналом**

Магнитогорск, 2020

ОП-ЭУПм-20-1

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	Структурный элемент образовательной программы
<b>ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>			
<b>ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу</b>			
Знать	основы абстрактного мышления, анализа и синтеза	<p>Необходимость процесса мотивации в руководстве современным предприятием.                      Общая характеристика мотивации. Основные понятия и определения.                      Структура, функции, механизм мотивации труда.                      Мотивационный процесс. Структура, содержание.                      Общая характеристика существующих теорий мотивации</p>	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
Уметь	применять методы синтеза и анализа	<p><i>Примерное тестовое задание:</i></p> <p>1 Какая теория основана на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержательная теория</li> <li>2. Двухфакторная теория</li> <li>3. Теория ERG</li> <li>4. Инструментальная теория</li> </ol> <p>2 Укажите гигиенические факторы в рамках двухфакторной модели Ф. Герцберга:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ответственность</li> <li>2. условия труда</li> <li>3. признание заслуг</li> <li>4. возможности для карьерного роста</li> <li>5. отношения внутри коллектива</li> <li>6. достижения</li> <li>7. уровень заработной платы</li> </ol> <p>3 Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. населения</li> <li>2. побуждающие людей к действию</li> <li>3. организации</li> </ol> <p>4 Какая из потребностей не входит в Теорию приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребность в безопасности</li> <li>2. Потребность в соучастии</li> <li>3. Потребность в достижении</li> </ol>	

		4. Потребность во власти	
Владеть	способностью к абстрактному мышлению	<i>Практическое задание 1</i> Выявление взаимосвязи мотива и стимула в управлении персоналом <i>1 раздел комплексной работы:</i> Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала организации	
Знать	основы абстрактного мышления, анализа и синтеза	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социально-экономическая сущность, формы и виды занятости.</li> <li>2. Сущность и цель государственной политики занятости.</li> <li>3. Механизм регулирования занятости населения в России.</li> <li>4. Безработица: причины возникновения, особенности, виды.</li> <li>5. Социальная защита от безработицы.</li> <li>6. Сущность, цель, задача и принципы социального партнерства.</li> <li>7. Государство в системе социально-трудовых отношений.</li> <li>8. Виды социально-трудовых отношений в сфере труда.</li> <li>9. Структура системы социально-трудовых отношений.</li> <li>10. Основные направления формирования новой системы социально-трудовых отношений.</li> <li>11. Характеристика прожиточного минимума, минимальной заработной платы, потребительской корзины.</li> <li>12. Причины трудовых конфликтов и способы их регулирования.</li> <li>13. Наемные работники и их объединения как субъекты социального партнерства.</li> <li>14. Работодатели и их объединения как субъекты социального партнерства.</li> <li>15. Содержание и механизм функционирования социального партнерства.</li> <li>16. Регулирование социально-трудовых отношений методами социального партнерства.</li> <li>17. Международный опыт социального партнерства.</li> <li>18. Субъекты социального партнерства. Основные принципы социального партнерства.</li> <li>19. Участие профсоюзов в обеспечении социальной защиты работников.</li> <li>20. Типология трудовых конфликтов, и их негативные последствия.</li> <li>21. Социально-экономическая сущность, формы и виды занятости.</li> <li>22. Сущность и цель государственной политики занятости.</li> <li>23. Механизм регулирования занятости населения в России.</li> <li>24. Безработица: причины возникновения, особенности, виды.</li> <li>25. Социальная защита от безработицы.</li> </ol>	Регулирование современных социально-экономических отношений
Уметь	применять методы синтеза и анализа	<i>Примерные практические задания для экзамена</i> <b>Практическое задание 1.1.</b> Данные: Численность населения региона на начало	

периода составляет 10 млн.чел., из которых на долю трудовых ресурсов приходится 60 %. Определите численность трудовых ресурсов региона в этом и следующем годах, если предполагается, что общая численность населения в течение текущего года увеличится на 1%, а в течение следующего - еще на 1,5% в сравнении с предыдущим годом.

Доля же трудовых ресурсов в общей численности населения по сравнению с началом периода уменьшится соответственно на 0,015% и на 0,02%.

**Определите численность трудовых ресурсов региона в этом и следующем годах**  
**Практическое задание 1.2. Рассчитайте численность экономически активного населения и уровень безработицы по району:**

- если трудовые ресурсы составляют 350 тыс.чел.,
- работающие - 290 тыс.,
- безработные - 24,5 тыс.

**Практическое задание 1.3. Данные:** по данным переписи численность населения области, находящегося в трудоспособном возрасте, составила 1 млн. чел., из которых 45% проживают в городе, остальные - в сельской местности. Если известно:

- 1) численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, - 40 тыс.чел., в т.ч. 25 тыс. в городе;
- 2) численность населения, выходящего за рамки трудоспособного возраста, - 22 тыс.чел., в т.ч. 12 тыс. в городе;
- 3) количество умерших в трудоспособном возрасте - 5 тыс.чел., в т.ч. 3 тыс. в городе;
- 4) за пределы области выбывают 3 тыс.чел. в трудоспособном возрасте, в т.ч. 2 тыс. из города.

**Определите численность населения, находящегося в трудоспособном возрасте, к началу следующего после переписи года в городе и на селе**

**Практическое задание 1.4. Рассчитайте размер пособия по безработице.**  
**Данные:** если безработный получает его 5,1 месяца. До этого он работал на предприятии, где получал в течение последних шести месяцев 950 руб. В настоящее время средняя заработная плата по региону составляет 1860 руб. **Сколько он будет получать через семь месяцев, если по-прежнему не трудоустроится?**

**Практическое задание 1.5. Данные:** 10.09.2017 г. гр. Величко, представившая в центр занятости населения все необходимые документы, зарегистрирована в целях поиска подходящей работы. В день, установленный гр. Величко для признания ее безработной (20.09.2015 г.), она не явилась, но 24.09.2017 г. представила листок временной нетрудоспособности за период с 15.09.2017 г. по 21.09.2017 г.

**Может ли гр. Величко быть признана безработной с 10.09.2017 г.?**

**Тестовые задания**

**1.Совместная ответственность людей, которая основывается на личной**

**ответственности и согласия, общности интересов** – это принцип \_\_\_\_\_ .

**2. Патернализм как принцип СТО характеризуется:**

- а) обострением противоречий в трудовых отношениях;
- б) стремлением работников к самостоятельности и самореализации, нежеланием переносить ответственность на другие субъекты;
- в) главной ролью государства в регулировании социально-трудовых отношений.

**3. Дискриминация – это:**

- а) незаконное ограничение прав субъектов СТО;
- б) законное ограничение прав субъектов СТО;
- в) незаконное предоставление прав субъектам СТО;
- г) нет правильного ответа.

**4. Для социально-ориентированной экономики нежелательными типами СТО являются:**

- а) солидарность;
- б) субсидиарность;
- в) партнерство;
- г) конфликт;
- д) дискриминация;
- е) нет правильного ответа.

**5. К современным моделям регулирования социально-трудовых отношений относятся:**

- а) европейская, континентальная, китайская модель;
- б) англо-саксонская, континентальная, китайская модель;
- в) европейская, англо-саксонская, китайская, континентальная модель;
- г) нет правильного ответа.

**6. Социальный конфликт характеризуется:**

- а) стремлением работников к самостоятельности и самореализации;
- б) обострением противоречий в коллективе;
- в) отсутствием взаимопонимания;
- г) противостоянием разных политических сил;
- д) нет правильного ответа.

**7. Качество трудовой жизни характеризуется:**

- а) количеством машин, зданий и сооружений в организации;
- б) уровне механизации и автоматизации;
- в) уровне образования, здоровьем, условиями труда;
- г) нет правильного ответа.

**8. Социальная политика – это:**

		<p>а) стратегическое финансово-экономическое направление развития общества; б) стратегическое финансово-инвестиционное направление развития общества; в) стратегическое социально-экономическое развитие общества; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>9. Социальная защита населения предусматривает:</b></p> <p>а) охрану жилища; б) выплату пенсий, субсидий, помощи; в) безопасные условия труда; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>10. Англо-саксонскую модель регулирования социально-трудовых отношений применяют</b> США Китай Россия Германия Все выше перечисленные</p> <p><b>11. Миротворческая функция социального партнерства предусматривает:</b></p> <p>а) недопущение изменений условий труда не на пользу работника; б) определение порядка заключения соглашений между субъектами социального партнерства; в) запрет выдвижения новых требований по вопросам, уже внесенным в договора и соглашения; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>12. Представителями сторон по время заключения договоров могут быть:</b></p> <p>а) работники, работодатели, профсоюзы; б) государственные органы представительной власти, союзы работодателей, работники; в) министерства, ведомства, другие уполномоченные лица; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>13. Трипартизм как ведущий принцип регулирования договорного процесса широко используется в:</b></p> <p>а) США; б) Японии; в) Украине; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>14. Двустороннее сотрудничество на отраслевом уровне и на уровне предприятия это ....</b></p>	
--	--	--	--

- а) соглашение
- б) трипартизм
- в) бипартизм
- г) коллективный договор;
- д) Патернализм
- е) Социальное партнерство

**15. Закончить формулировку принципа цивилизованных отношений между партнерами, разработанного МОТ: "Общий мир может быть установлен только на основе \_\_\_\_\_".**

**16. Что относится к мерам активной политики в сфере занятости:**

- а) содействие в трудоустройстве;
- б) страхование на случай безработицы;
- в) участие в профессиональной переподготовке;
- г) выплата пособий по безработице;
- д) создание новых рабочих мест?

**17. Полная занятость:**

- а) означает абсолютное отсутствие безработицы;
- б) предполагает отсутствие только структурной безработицы;
- в) предполагает отсутствие только циклической безработицы;
- г) означает наличие естественного уровня безработицы.

**18. К основным направлениям регулирования занятости относят:**

пособия; содействие найму; стимулирование роста занятости, \_\_\_\_\_  
(дополнить).

**19. К источникам финансирования мероприятий в сфере занятости относят (перечислить).**

**20. Состояние рынка труда и занятости населения характеризуется следующими конкретными показателями:**

- а) уровнем безработицы;
- б) оборотом рабочей силы;
- в) сбалансированностью трудовых ресурсов и рабочих мест;
- г) мобильностью рабочей силы;
- д) величиной валового национального продукта.

**21. Правильно ли следующее утверждение: полная занятость достигается в том случае, когда работают все, кто хочет работать:**

- а) да;
- б) нет?

**22. Неэффективная занятость – это:**

- а) недостаток рабочей силы;
- б) излишек рабочей силы;
- в) излишек рабочих мест;
- г) недостаток рабочих мест.

**23. Это термин, характеризующий состояние человека, включенного в общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок. Назвать термин.**

**24. Правильны ли следующие утверждения:**

- а) полная занятость означает, что уровень безработицы равен нулю;
- б) к занятому населению России относят иностранных граждан, временно проживающих на территории страны;
- в) трудоизбыточная конъюнктура рынка труда означает превышение предложения над спросом?

**25. Международная организация труда (МОТ) была основана в:**

- а) 1919 году;
- б) 1921 году;
- в) 1954 году.

**26. Украина стала членом МОТ в:**

- а) 1965 году;
- б) 1991 году;
- в) 1954 году.

**27. Международная конференция труда (МКТ) – это:**

- а) Высший орган Организации;
- б) Исполнительный орган МОТ;
- в) Постоянный секретариат МОТ.

**28. Постоянный секретариат МОТ и одновременно исследовательский центр по социальным вопросам и мировой справочно-информационный центр МОТ, штаб-квартира которого находится в Женеве (Швейцария) – это (назвать) \_\_\_\_.**

**29. Международно-правовые договоры, содержащие минимальные стандарты в области социально-трудовых отношений и закрепляющие для ратифицировавших их государств-членов обязательства юридического характера это - .....**

**30. Международный институт социально-трудовых отношений определяет порядок работы МОТ, устанавливает ее состав, права доступа на заседания, порядок формирования постоянных комитетов и секретариата:**

- а) да;
- б) нет.



**31. Продолжите фразу: нормотворческая деятельность МОТ заключается в разработке и принятии \_\_\_\_\_ .**

**32. Международный акт, который после ратификации государством-членом является обязательным к исполнению – это:**

- а) конвенция;
- б) декларация;
- в) рекомендация.

**33. Это крупнейший в мире информационно-аналитический и издательский центр по вопросам труда:**

- а) Международное бюро труда;
- б) Административный совет;
- в) Международная конференция труда.

**34. Верны ли следующие утверждения:**

- а) МОТ не может создавать рабочих мест;
- б) трипартизм – это сборник национальных законов и других нормативных актов о труде и социальных отношениях;
- в) Административный совет собирается 1 раз в год; на каждой сессии на обсуждение выносятся около двадцати вопросов текущей работы организации.

**35. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**36. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**37. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;

		<p>в) содействие гражданам в поиске работы; г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.</p> <p><b>38. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...</b></p> <p>а) не более пяти лет; б) от одного до трех лет; в) не более чем на один год; г) срок определяется представителями подразделений организации.</p> <p><b>39. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...</b></p> <p>а) социальная; б) экологическая; в) уголовная; г) экономическая.</p> <p><b>40. Среди определений коллективного договора выберите верное:</b></p> <p>а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность; б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе; в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды; г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.</p> <p><b>41. Днем начала коллективного трудового спора считается день ...:</b> выдвижения работниками своих требований к работодателю сообщения работникам решения работодателя (его представителя) об отклонении всех или части требований работников начала работы примирительной комиссии</p> <p><b>42. Решение о признании забастовки незаконной принимается ...:</b> государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или прокурора арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора</p> <p><b>43. Комиссия по трудовым спорам ...:</b></p>	
--	--	---	--

назначается работодателем  
формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и избранных работниками  
избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников

**Вопрос 44. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ...:**  
примирительной комиссией  
посредником  
трудовым арбитражем

**45. Занятость как юридическая категория представляет собой ...:**  
способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  
процесс поиска подходящей работы  
не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  
деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж

**46. Квота для приема на работу устанавливается для ... (2 балла):**  
лиц, освобожденных из мест лишения свободы  
инвалидов  
жен (мужей) военнослужащих и граждан, уволенных с военной службы

**47. При обращении к работодателю граждан, имеющих направление службы занятости работодатель ...:**  
имеет право принимать таких лиц на работу на равных основаниях с гражданами, непосредственно обратившимися к нему  
обязан принять таких лиц на работу в приоритетном порядке  
должен заключить с такими лицами трудовой договор с установлением испытательного срока

**48. Максимальный срок, на который может заключаться срочный трудовой договор (2 балла):**  
2 года  
3 года  
5 лет  
3 месяца  
2 месяца

**49. Трудовой договор заключается в ...:**  
устной форме

		<p>письменной форме          письменной форме с нотариальным заверением</p> <p><b>50. Стороны социального партнерства:</b>          работники и работодатели в лице уполномоченных представителей          работодатели и профессиональные союзы          работники и уполномоченные государственные органы</p>													
Владеть	способностью абстрактному мышлению	к	<p><i>Примерный перечень вариантов комплексной работы:</i>          представлены в приложении 1 рабочей программы</p> <p style="text-align: center;">ВАРИАНТ 1          Задание 1</p> <p>Определить и дать характеристику уровням и предметам социально-трудовых отношений и показать их взаимосвязь.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;">Уровни и предметы социально-трудовых отношений</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Уровень (СТО) социально-трудовых отношений</th> <th style="width: 50%;">Предмет (СТО) социально-трудовых отношений</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений	1.		2.		3.		4.		5.	
		Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений												
		1.													
		2.													
3.															
4.															
5.															
	<p>Задание 2. Дайте характеристику следующим определениям социального партнерства.          Социальное партнерство – это:</p> <p>а) механизм для функционирования развитого, здорового общественного организма;</p> <p>б) система взаимосвязей между наемными работниками, трудовыми коллективами, профессиональными союзами, работодателями и их объединениями, государством и органами самоуправления, а также с их представителями и совместно созданными органами по регулированию социально-трудовых отношений с целью соблюдения прав и интересов работников, работодателей и государства;</p> <p>в) совокупность социально-экономических отношений между представителями работников, работодателей и государства, направленных на сотрудничество, поиск компромиссов, подготовку предложений относительно принятия ими согласованных решений по вопросам социально-трудовых отношений, которые выражают принципы социальной политики государства.</p> <p>Задание 3. Дайте характеристику основным сферам деятельности МОТ:          занятость и безработица;</p>														

		<p>         профессиональная подготовка и переподготовка кадров;          права человека;          условия, безопасность и гигиена труда, производственная и окружающая среда;          заработная плата;          социальное обеспечение;          отдельные категории трудящихся;          МОТ и социальные институты;          взгляд в будущее и проблемные положения.       </p> <p>         Дайте характеристику названным сферам деятельности МОТ. Какие проблемы существуют в каждой из них?       </p> <p>         Задача 4. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями       </p> $L_d = 200 - 10 \cdot W,$ $L_s = 50 + 5 \cdot W,$ <p>         где <math>W</math> – ставка заработной платы.       </p> <p>         Требуется:       </p> <p>         а) найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости, построить график;       </p> <p>         б) определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;       </p> <p>         в) предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия, спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением <math>L_d = 350 - 10 \cdot W</math>, найти какими станут новые равновесные ставки зарплаты и занятости. Будет ли безработица на этом рынке?       </p> <p>         Задача 5. (о распределении доходов). Предположим, что наемные работники составляют 75 %, а работодатели (собственники) 25 % рабочей силы. Внутри каждой группы доход индивидов одинаков.       </p> <p>         Предложение труда на рынке совершенной конкуренции задано функцией.       </p> $L_s = 1750 + 2 \cdot W, \text{ чел.}$ <p>         Предельная доходность труда (<math>MRP_L</math>) задана формулой:       </p> $MRP_L = 6000 + 2 \cdot L, \text{ д.е.,}$ <p>         где <math>W</math> – ставка денежной заработной платы, <math>L</math> – спрос на труд.       </p> <p>         Требуется:       </p> <p>         а) нарисовать линии спроса и предложения на рынке труда, вычислить равновесные зарплату и занятость;       </p> <p>         б) найти доход наемных работников, как совокупную зарплату, и доход       </p>	
--	--	--	--

- собственников, как прибыль;
- в) нарисовать кривую Лоренца, характеризующую рассматриваемую экономическую систему;
- г) вычислить коэффициент Джини,
- д) дать характеристику неравенства в распределении доходов.

Пояснение:

1. На рынке совершенной конкуренции предельная доходность труда совпадает с кривой спроса на труд ( $MRP_L = W$ ). Поэтому  $6000 - 2L_d = W$ , откуда находим:  $L_d = 3000 - 0,5W$ .

2. Общий доход собственников равен:  $Q(MRPL)dL(6000 - 2L)dL = 6000L - L^2$ .

Задача 6. (о неравенстве доходов населения). Предположим, что в стране 25 % наиболее обеспеченного населения получают 70 % национального дохода, а остальное население только 30 %. По социальным соображениям такое деление дохода государство считает неправильным и вводит налог, по которому богатое население передает в госбюджет часть своих доходов –  $\gamma$ , которые затем распределяются поровну между бедными.

Требуется:

- а) оценить степень неравенства в доходах между богатыми и бедными, в случаях, когда налог на богатых  $\gamma$  составляет четверть и половину их доходов. Дать качественную оценку двум вариантам налога;
- б) предположим, что в стране средний доход на человека равен 1000 долл. в месяц. Рассчитать сколько в среднем он равен для богатых и бедных до введения налога на богатых, после введения налога в размере 25 % и 50 %.

Пояснение. Графическая оценка производится с помощью кривой Лоренца, показанной на рисунке (линии ODB и OAB), а численная оценка – с помощью коэффициента Джини (K), который показывает степень отклонения кривой Лоренца от линии OB, соответствующей полному равенству в распределении доходов –  $K = 0$ . При  $K = 1$  все доходы получает один человек, что соответствует абсолютному неравенству (линия Лоренца ONB). Этот коэффициент равен:

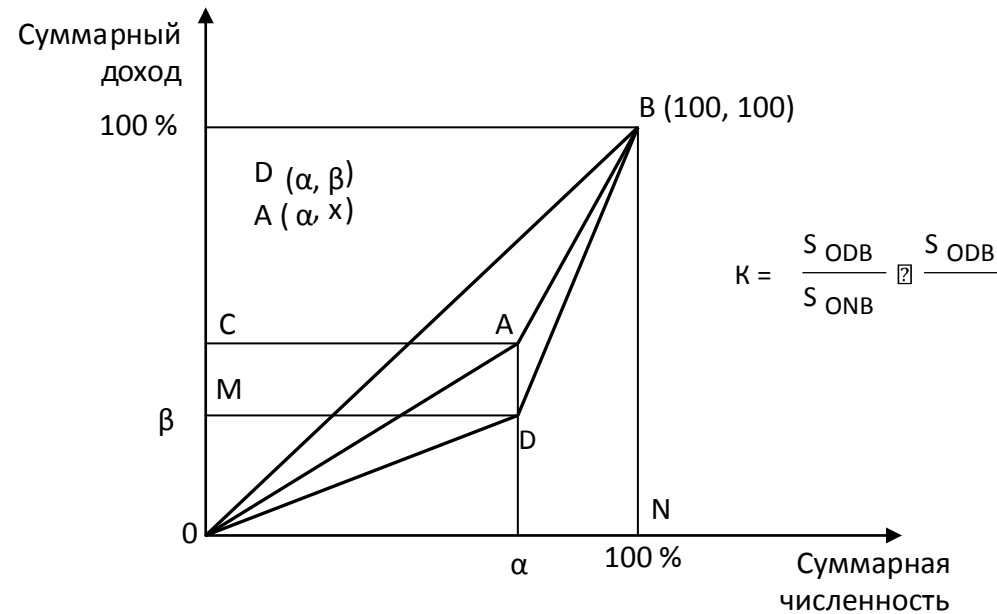
$$K = 1 - \frac{\alpha x}{10000} \quad (\alpha x (100 - \alpha)(100 - x)),$$

где  $x = \beta + \gamma(100 - \beta)$ ,

$\alpha$  – суммарная численность наименее обеспеченного населения в процентах,

$\beta$  – суммарный доход наименее обеспеченного населения в процентах.

По условию задачи:  $\alpha = 75\%$ ,  $\beta = 30\%$ ,  $\gamma = 0 - 0,25 - 0,5$ .



## ВАРИАНТ 2

### Задание 1

Покажите взаимосвязь (в виде схемы или таблицы) между предметами и типами социально-трудовых отношений.

### Задание 2

Проанализируйте приведенные показатели качества трудовой жизни и укажите, какими индикаторами можно было бы их дополнить.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется такими показателями:

1. Работа должна быть интересной для конкретного работника.
2. Должны быть созданы условия для непрерывного обучения, постоянного профессионального роста и развития способностей работника.
3. Вознаграждение и определение работы должны быть справедливыми.
4. Условия работы должны отвечать санитарно-гигиеническим нормам.
5. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным.
6. Работники должны принимать участие в принятии решений, которые касаются их работы.

### Задание 3

Назовите и охарактеризуйте основные конвенции МОТ по сферам деятельности. Результаты представьте в табл.

## Характеристика конвенций МОТ

Сферы деятельности	Название конвенции, рекомендации	Содержание конвенции

Задача 4. (занятость и безработица). В течение пятилетнего периода статистические данные о трудовых ресурсах и занятых изменились как представлено в таблице.

Показатели	1-й год	5-й год
1. Трудовые ресурсы, млн. чел.	80	87
2. Занятые, млн. чел.	75	79

Требуется:

- а) найти численность безработных и уровень безработицы в 1-м и 5-м годах периода;  
 б) объяснить почему одновременно росли безработица и занятость;  
 в) дать объяснение о возможности полной занятости в 5-м году.

Примечание.

Безработица – это состояние экономики, когда не все трудовые ресурсы используются.

Уровень безработицы – это доля незанятых трудовых ресурсов. Естественный уровень безработицы предполагает только структурную и фрикционную, но отсутствие циклической. Полной занятостью население признается ситуация когда нет циклической безработицы, хотя есть структурная и фрикционная.

Задача 5. (о динамике стоимости жизни). Нужно определить изменение уровня стоимости жизни в стране за текущий год по следующим показателям:

- номинальная заработная плата возросла на 5,9 %;  
 – реальная заработная плата понизилась на 4,3 %.

Примечание.

Номинальная заработная плата – это номинальный доход в денежном выражении наемного работника.

Реальная заработная плата – это совокупность потребительских благ, которые можно приобрести на номинальную заработную плату с учетом цен на потребительские блага. Они связаны между собой через индексы соответствующих показателей следующим образом:

$$J(\text{РЗП}) \square 100\% \\ J(\text{ИЦ}) \square \frac{\quad}{J(\text{НЗП})},$$



где  
J – индексы;  
РЗП, НЗП – соответственно реальная и номинальная зарплаты,  
ИЦ – изменение за год уровня цен на предметы потребления и услуги.

Задача 6. (минимальная зарплата и безработица). На некотором региональном рынке труда функции спроса и предложения имеют вид:  $L_d = 150 - 5 \cdot W$ ,  $L_s = 140 + 20 \cdot W$ ,

где  
W – почасовая ставка заработной платы, д.е.,  
L – численность работников, тыс. чел.

Требуется:

а) установить равновесные значения ставки заработной платы и занятости и оценить, что произойдет, если минимальная ставка зарплаты, имевшая значение  $w_0^{\min} = 8$  д.е. будет установлена правительством на уровне  $w_1^{\min} = 9$  д.е.;

б) выяснить, что произойдет с занятостью, если минимальная зарплата будет повышена однократно до значения  $w^{\min}_2 = 11$  д.е.;

в) предположим, что работники, потерявшие место после установления  $w^{\min}_2 = 11$  д.е., могут перейти в другой сектор экономики, где минимальная зарплата не установлена и что они готовы работать за зарплату, типичную для этого сектора экономики.

В этом секторе экономики спрос и предложение характеризуются функциями:  $L_d = 100 - 5W$ ,  $L_s = 20 + 5W$ . Нужно определить равновесную ставку заработной платы и занятости в этом секторе экономики до и после установления равновесного состояния, возникшего в результате прихода в этот сектор дополнительных работников.

Пояснение: после прихода в сектор дополнительных работников в размере  $\Delta L$  функции спроса и предложения станут:  $L_d = 100 - 5W$ ,  
 $L_s = 30 + 5W$ .

### ВАРИАНТ 3

#### Задание 1

Разработать схему механизма функционирования системы социально-трудовых отношений.

#### Задание 2

Дайте характеристику приоритетным направлениям коллективно-договорного регулирования отношений в сфере труда:

- обеспечение эффективной работы;
- регулирование оплаты труда;

- организация и охрана труда;
- развитие персонала.

### Задание 3

Раскройте роль профсоюзов в защите прав и интересов наемных работников. Какие изменения происходят в профсоюзном движении в последние годы. Назовите, какие нормативные акты регламентируют деятельность профсоюзов.

Задача 4. (о трудовых ресурсах). Вычислить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год имеются следующие данные:

- численность населения трудоспособного возраста на начало года равно 71 млн. чел.;
- численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,5 млн. чел.;
- численность молодежи, вступившей в трудоспособный возраст в текущем году – 2,1 млн. чел.;
- численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,9 млн. чел.

Примечание: численность населения трудоспособного возраста находится как алгебраическая сумма исходной величины и всех компонент, увеличивающих или уменьшающих исходное значение.

Задача 5. (о динамике реальной заработной платы). Оценить изменение уровня реальной заработной платы за 5 лет по следующим данным:

- за 5 лет заработная плата в стране повысилась на 30 %;
- за 5 лет стоимость жизни возросла на 45 %.

Примечание:  $J(РЗП) = [J(НЗП) \times 100] : J(ИЦ)$ .

Задача 6. (о соотношении заработной платы и безработицы). В городе рынок неквалифицированной рабочей силы описывается функциями спроса и предложения следующего вида:

$$L_d = 17\,000 - 3 \cdot W, \quad L_s = -7000 + 3 \cdot W,$$

где  $W$  – месячная заработная плата, д.е.,  $L$  – численность работников, чел.

Требуется:

- найти равновесные значения заработной платы и занятости;
- оценить предвыборные обещания одного из кандидатов в мэры города о повышении ставки оплаты труда до 5000 д.е. и снижении безработицы.

<p><b>ВАРИАНТ 4</b> Задание 1</p> <p>Охарактеризовать основы правового регулирования социально-трудовых отношений и составить соответствующую таблицу</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;">Нормативно-правовое регулирование СТО</p>	
<p>Название концепций и рекомендаций МОТ, которые ратифицированы в России</p>	<p>Название законов России, которые регулируют социально-трудовые отношения</p>
<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6</p>
<p><b>Задание 2</b></p> <p>Согласно социально-экономическим и национальным особенностям стран, сложились три модели социального партнерства. Они различаются механизмом правового регулирования, особенностями отношений между партнерами, уровнем демократизации производственной жизни.</p> <p>Дайте характеристику моделям социального партнерства.</p>	
<p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте характеристику нормотворческой деятельности МОТ. В чем заключается юридическая природа и значение конвенций и рекомендаций? Какое значение имеет ратификация конвенций?</p>	
<p>Задача 4. (о трудовых ресурсах). Население некой страны трудоспособного возраста равно 75 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды составляют 1,3 млн. чел., работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 6 млн. чел.</p> <p><u>Требуется:</u> определить численность трудовых ресурсов.</p> <p><u>Примечание:</u> по определению трудовых ресурсов, это экономически активное население, обладающие в полной мере физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.</p>	
<p>Задача 5. (о страховании от безработицы). Государственная программа страхования от безработицы предусматривает выплату пособия в размере <math>B = 20 + 0,4W</math>, где <math>W</math> – еженедельная ставка заработной платы на последнем месте работы, д.е. Всем, потерявшим работу, гарантировано пособие в размере не менее 40 д.е. в неделю</p>	

независимо от предыдущих заработков и не более 80 д.е.

Требуется:

а) изобразить размер выплаты пособия в зависимости от величины предыдущего заработка;

б) назвать максимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будет получать минимальное пособие;

в) назвать минимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будут получать максимальное пособие.

Задача 6. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некоей экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:

$y = 15/x + 1$  (кривая Бевеиджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.

Требуется:

а) определить уровень циклической безработицы;

б) величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.

Примечание: естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных ( $y = x$ ) и при этом значения  $x$  и  $y$  должны лежать на кривой Бевеиджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного решения системы:  $y = x$ ,  $y = (15/x) + 1$ .

Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.

#### ВАРИАНТ 5

##### Задание 1

На основе приведенных в табл. данных рассчитать потери от забастовки работников предприятия, если средний выпуск продукции за один человеко-час работы составляет 6,7 руб. Продолжительность забастовки – 7 ч.

Таблица

Потери от забастовки работников предприятия

Дата	Численность работников, участвующих в забастовке	Потери рабочего времени, чел./час	Объем произведенной продукции
1.04	100		

2.04	150		
3.04	50		
4.04	200		
5.04	выходной день		
6.04	выходной день		
7.04	350		
8.04	280		

#### Задание 2

На основе изучения Закона России о коллективных договорах и соглашениях, определите содержание коллективного договора и содержание коллективных соглашений на государственном и отраслевом уровне, поясните их взаимосвязь.

Задача 3. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями

$$L_d = 200 - 10 \cdot W,$$

$$L_s = 50 + 5 \cdot W,$$

где  $W$  – ставка заработной платы.

Требуется:

а) найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости, построить график;

б) определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;

в) предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия, спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением  $L_d = 350 - 10 \cdot W$ , найти какими станут новые равновесные ставки зарплаты и занятости.

г) Будет ли безработица на этом рынке?

Задача 4. (о влиянии профсоюза на занятость). На рисунке показана двухсекторная модель рынка квалифицированной рабочей силы. Часть рынка охвачена профсоюзами (спрос- $D_p$ ), оставшаяся – нет (спрос- $D_{np}$ ). Предложение труда показано линией  $S$ . Равновесие на этом рынке достигается в точке  $M (w^{рав}, L^{рав})$ .

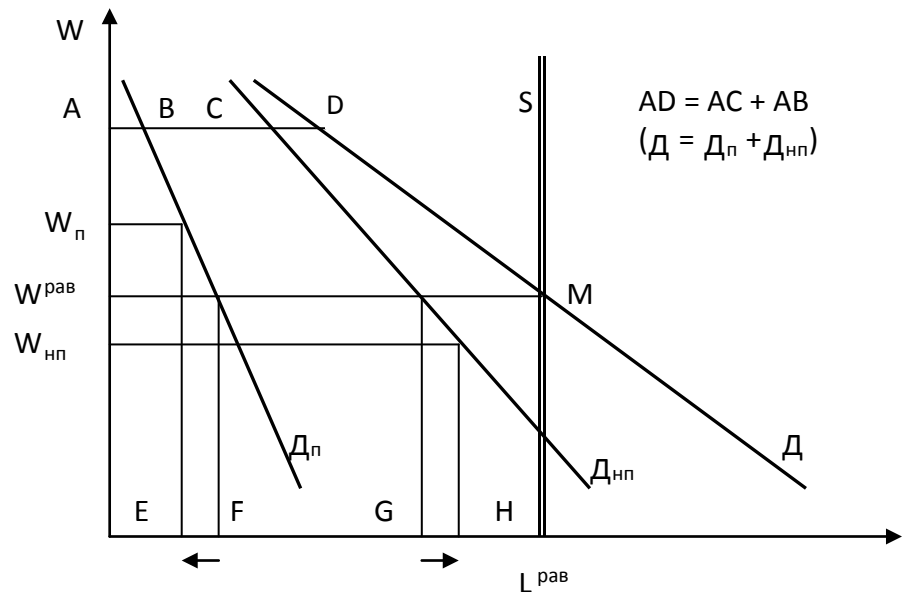
Предположим профсоюз добивается для своих членов более высокой заработной платы  $w_u$ , что ведет к снижению занятости. Но как только высвободившиеся рабочие находят работу в несоюзном секторе рынок приходит в новое равновесное состояние.

Требуется:

а) показать с помощью рисунка насколько снизится занятость в союзном секторе

рынка труда;

- б) показать насколько увеличится занятость в несоюзном секторе;
- в) оценить влияние профсоюза на рынок труда.



Задача 5. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некой экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:  $y = 15/x + 1$  (кривая Бевериджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.

Требуется:

- а) определить уровень циклической безработицы;
- б) величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.

Примечание: естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных ( $y = x$ ) и при этом значения  $x$  и  $y$  должны лежать на кривой Бевериджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного решения системы:  $y = x$ ,  $y = (15/x) + 1$ .

Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на

		<p>постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.</p> <p>Задача 6. (о безработице). Предположим, что рынок труда в текущий момент времени характеризуется кривой Бевериджа <math>y = 20/x</math>, где <math>y</math> и <math>x</math> отношение числа безработных и вакантных мест к численности рабочей силы в процентах. Фактический уровень безработицы 10 %.</p> <p><u>Требуется:</u></p> <p>а) определить уровень естественной безработицы;  б) вычислить размер циклической безработицы;  в) оценить насколько нужно увеличить объем производства, чтобы снизить безработицу до естественного уровня.</p> <p><u>Пояснение.</u> Для нахождения естественного уровня безработицы нужно совместно решить систему уравнений: <math>y = x</math>, <math>y = 20/x</math>.</p>	
--	--	---	--

**ОК -2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения**

Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие социальной и этической ответственности в современном обществе.</li> <li>2. Понятие социальной политики, ее место в политике государства.</li> <li>3. Экономическая и социальная политика, их взаимодействие, противоречия и способы их разрешения.</li> <li>4. Фундаментальные принципы реализации социальной политики.</li> <li>5. Исторические этапы формирования и развития социальной политики за рубежом.</li> <li>6. Модели социальной политики за рубежом как реализация основных концепций и подходов к развитию социальной политики.</li> <li>7. Кризис теоретических подходов и практической социальной политики в конце XX в.: причины и проявления.</li> <li>8. Реформирование социальной политики: основные направления и тенденции.</li> <li>9. Направления реализации социальной политики государства.</li> <li>10. Объекты и субъекты социальной политики, их роль и функции.</li> <li>11. Роль экономических субъектов (организаций) в реализации социальной политики государства.</li> </ol>	Социальная политика государства и управление социальным развитием организации
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Ознакомьтесь с основополагающими национальными нормативными документами и инициативами в области КСО и социальной политики компаний 1) Социальная хартия российского бизнеса	
Владеть	готовностью действовать в	На основе анализа социальных проектов и программ российских компаний, представленных в Библиотеке корпоративных социальных практик (РСПП,	

	нестандартных ситуациях	<p><a href="http://www.rspp.ru">URL:http://www.rspp.ru</a>) определите:</p> <p>1 Группы заинтересованных сторон, на удовлетворение которых направлены реализуемые проекты и программы</p> <p>2 Доминирующие цели социальной политики</p>	
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация: деятельность (действие) или организм (форма).</li> <li>2. Организация в организаторской мысли.</li> <li>3. Организация как объект менеджмента.</li> <li>4. Организаторская мысль и теория организации.</li> <li>5. Научное управление организацией.</li> <li>6. Административная теория организации.</li> <li>7. Бюрократическая теория организации.</li> <li>8. Неоклассическая школа.</li> <li>9. Школа человеческих отношений.</li> <li>10. Школа поведенческих наук.</li> </ol>	Теория организации и организационного проектирования
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p>Ситуация 1: предоставление скидок в компании «Стройматериалы» Компания «Стройматериалы» являлась известной торгово-промышленной компанией в сфере строительных материалов. Компания насчитывала в своей структуре двадцать филиалов по всей стране. Основным направлением в сфере продаж являлась оптовая продажа строительных материалов и снабжение ими строительных организаций. Структура системы продаж выглядела следующим образом. Директору по маркетингу подчинялись два зональных менеджера, ответственных за продажи на юге и севере страны. Каждому зональному менеджеру были подчинены руководители десяти филиалов в различных регионах. Каждому руководителю филиала подчинялись от трех до пятнадцати торговых представителей в отдельном регионе, в зависимости от размера филиала. Каждый торговый представитель имел право предоставлять скидку покупателям в размере до 3%, руководитель филиала – до 5%, зональный менеджер – до 8%. В случае необходимости решение об увеличении скидки принималось директором по маркетингу. Во время кризиса после дефолта директор по маркетингу принял решение, что все предложения об уменьшении цены должны представляться ему для утверждения. Это объяснялось необходимостью принятия жестких мер экономии во время кризиса. Данное решение привело к следующим последствиям. Когда во время переговоров обсуждалась цена, торговый представитель не называл окончательную цену и говорил о необходимости согласования цены с руководством. После переговоров он отправлял по факсу срочное сообщение с подробным описанием обстоятельств сделки для возможно более скорого утверждения директором. Запросы о скидках поступали директору по маркетингу большим потоком. Ему часто приходилось выезжать в командировки, и запросы от</p>	



		<p>представителей стали скапливаться у него на столе. В запросах упоминались имена клиентов, которых он никогда не знал, приводились доводы для скидки, которые казались ему неубедительными. На анализ ситуации и принятие решения у директора по маркетингу уходило еще некоторое время. После принятия решения оно проходило через зональных менеджеров и руководителей филиалов пока не попадало к торговому представителю. Тогда торговый представитель связывался с клиентом, чтобы сообщить окончательное решение о цене. Но часто он слышал в ответ: «Увы, слишком поздно, мы нашли другого поставщика». Такое положение не замедлило сказаться на выполнении плана по продажам. Когда квартальные отчеты о продажах поступили директору по маркетингу, он был крайне возмущен невыполнением плановых показателей по зонам и филиалам. Он посчитал главной причиной неумение торговых представителей вести переговоры и производить продажи. Тогда он подготовил соответствующее распоряжение об обучении торговых представителей эффективным продажам. Однако система предоставления скидок клиентам осталась прежней.</p> <p>Задания: определите проблему, с которой столкнулась данная компания; оцените степень централизации в компании до кризиса и после; предложите меры по выходу из создавшейся ситуации и оцените их с точки зрения централизации.</p>	
Владеть	<p>готовностью действовать нестандартных ситуациях</p>	<p>В</p> <p><i>Практическое задание 1. Модель организационного принятия решений</i></p> <pre> graph TD     A[Ценностные предположения] --&gt; B[ ]     B --&gt; C[Приемлемые варианты управленческих решений]     C --&gt; D[Познавательные ограничения индивидуального принятия решения]     subgraph D         E[Обучение работников]         F[Распределение информации]         G[ ]         H[ ]     end     D --&gt; I[ ]   </pre> <p>Рис. 1. Модель организационного принятия решений</p>	

		<i>Задания: укажите отсутствующие элементы в модели организационного принятия решений, разработанной в рамках теории административного поведения (рис. 1); дайте краткую характеристику каждого из элементов.</i>																													
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие, предмет, объект и задачи изучаемой дисциплины.</li> <li>2. Актуальность и необходимость изучения проблем экономики управления персоналом.</li> <li>3. Объект и предмет изучения «Экономика управления персоналом». Специфика экономического подхода к изучению системы управления персоналом.</li> <li>4. Трудовой потенциал в системе экономических ресурсов.</li> <li>5. Сущность понятия «управление персоналом» с экономической точки зрения.</li> <li>6. Естественно-техническая и социально-экономическая стороны организации труда персонала.</li> <li>7. Экономический подход к организации труда: основные задачи и функции.</li> <li>8. Экономическая сторона организации труда на предприятии.</li> <li>9. Экономическая оценка человеческого и трудового потенциала предприятия.</li> </ol>	Экономика управления персоналом организации																												
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 1</b></p> <p>В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка первого разряда 1000 руб. и приведенная в таблице <a href="#">тарифная сетка</a>.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатель</th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>IV</th> <th>V</th> <th>VI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Тарифный коэффициент</td> <td>1</td> <td>1,1</td> <td>1,25</td> <td>1,35</td> <td>1,55</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Число рабочих, чел.</td> <td>–</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>17</td> <td>12</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Объем работ, нормо-часов</td> <td>–</td> <td>900</td> <td>1900</td> <td>2500</td> <td>3500</td> <td>1800</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определите соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и среднюю тарифную ставку.</p> <p>Методические рекомендации:</p> <p>Для выполнения практического задания 3.1 рекомендуется определить средний разряд работ, характеризующий сложность работ, и средний разряд рабочих, характеризующий уровень квалификации рабочих, руководствуясь первым подходом и сравнить полученные результаты.</p> <p>Первый подход предполагает применение следующих формул:</p> <p>где <math>H_i</math> – номер разряда;</p> <p><math>Ч_i</math> – численность рабочих <math>i</math>-го разряда;</p> <p><math>T_i</math> – <a href="#">трудоемкость</a> работ <math>i</math>-го разряда.</p>	Показатель	I	II	III	IV	V	VI	Тарифный коэффициент	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2	Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3	Объем работ, нормо-часов	–	900	1900	2500	3500	1800	
Показатель	I	II	III	IV	V	VI																									
Тарифный коэффициент	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2																									
Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3																									
Объем работ, нормо-часов	–	900	1900	2500	3500	1800																									

### **Практическое задание 2**

Заработная плата работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 руб., в том числе тарифная ставка – 13 500 руб., доплата за совмещение должностей – 5000 руб., премия – 7500 руб. Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5. Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

*Рассчитайте размер заработной платы работника предприятия за месяц.*

### **Практическое задание 3**

В марте 2015 г. швея-мотористка Сидоркина Е.Е. была привлечена к работе в праздничный день 8 марта. В этот день она изготовила 12 перчаток. В организации установлена сдельная оплата [труда](#) - 20,00 руб. за одну перчатку.

Рассчитайте доплату Сидоркиной Е.Е. за работу в праздничный день.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.3 рекомендуется следующий алгоритм действий:

- определить количество перчаток, сшитых работницей в праздничный день;
- определить расценку за работу в праздничный день путем умножения действующей расценки на 2;
- рассчитать сумму доплаты путем умножения полученной расценки за работу в праздничный день на количество изготовленных изделий.

### **Практическое задание 4**

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 руб., 89% выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (далее ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного заработка.

Определите заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты [труда](#).

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.4 рекомендуется руководствоваться следующей формулой:

где  $Z_{\text{сд.-прем.}}$  – зарплата сдельно-премиальная;

$Z_{\text{сд.}}$  – заработок по сдельным расценкам;

$P_{\text{в}}$  – процент премии за выполнение показателя премирования;

$P_{\text{п}}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя

		<p>премирования;  <math>P_f</math> – фактический процент перевыполнения показателя премирования.</p> <p><b>Задача 5.</b> Служащий федерального бюджетного учреждения имеет повышающий квалификационный коэффициент к базовому окладу в соответствии с квалификационным уровнем - 1,75. Размер базового оклада для его профессиональной квалификационной группы – 7000 руб. За месяц он отработал 22 дня из 22 по графику, в том числе 1 день - в выходной по производственной необходимости. Начислена премия в размере 35% заработка. Определить заработок служащего за месяц (работа в выходной компенсируется повышенной оплатой)</p> <p><b>Задача 6.</b> Рабочий-повременщик 3-го разряда (часовая ставка – 83,8 руб.) отработал за сентябрь 186 часов, в том числе сверхурочно: 5 сентября – 4 часа, 14 сентября – 4 часа, 22 сентября – 2 часа. Начислена премия в размере 30% повременного заработка. Определить общий заработок рабочего за месяц, включая оплату сверхурочных.</p> <p><b>Задача 7.</b> Работник с месячным окладом 18500 руб. отработал за месяц 21 день при количестве рабочих дней по графику – 22. Начислена премия в размере 35% месячного заработка. Местность приравнена к районам Крайнего Севера, стаж работника – 3 года (надбавка за каждый год работы составляет 10% к заработку, но не более 50%). Действует районный коэффициент, равный 1,4. Определить общий заработок работника за месяц</p> <p><b>Задача 8.</b> Распределить заработок в размере 75000 руб. в звене из трех рабочих в соответствии с тарифным коэффициентом, отработанным временем и коэффициентом трудового участия (КТУ).</p> <p><b>Задача 9.</b> Рассчитать сумму заработной платы рабочего по сдельно-прогрессивной системе, если норма времени на изделие – 2 часа, расценка – 225 руб. за изделие, за месяц отработано 168 часа, изготовлено 95 изделий. За объем сверх месячной нормы расценка удваивается.</p>	
Владеть	<p>готовностью действовать в нестандартных ситуациях</p>	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теории управления персоналом. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран.</li> <li>2. Концепции управления персоналом. Основные подходы к управлению персоналом.</li> <li>3. Закономерности и принципы управления персоналом.</li> <li>4. Методы управления персоналом.</li> <li>5. Цели и функции управления персоналом.</li> <li>6. Система управления персоналом. Основные функциональные подсистемы:</li> </ol>	

		<p>экономико-организационные, социально-психологические, нормативно-правовые.</p> <p>7. Организационная структура управления персоналом.</p> <p>8. Кадровая политика организации. Основные типы кадровой политики. Закрытая и открытая кадровая политика.</p> <p>9. Стратегия управления персоналом.</p> <p>10. Сущность и содержание кадрового планирования.</p> <p>11. Опыт зарубежных стран в области управления персоналом.</p> <p>12. Государственная система управления персоналом.</p>	
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Перечень вопросов к экзамену</i></p> <p>1. Понятие трудового права как отрасли права, его место в системе российского права.</p> <p>2. Предмет трудового права.</p> <p>3. Метод трудового права.</p> <p>4. Принципы трудового права.</p> <p>5. Система трудового права.</p> <p>6. Источники трудового права.</p> <p>7. Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.</p> <p>8. Трудовое правоотношение (понятие, субъекты, содержание, виды).</p> <p>9. Отличие трудовых правоотношений от гражданско-правовых отношений, связанных с применением труда.</p> <p>10. Основания возникновения, изменения, прекращения трудовых правоотношений.</p> <p>11. Понятие субъектов трудового права, их классификация и правовой статус.</p> <p>12. Граждане как субъекты трудового права.</p> <p>13. Организации как субъекты трудового права.</p> <p>14. Правовой статус профсоюзных организаций.</p> <p>15. Социальное партнерство, ответственность сторон социального партнерства.</p> <p>16. Соглашения.</p> <p>17. Коллективный договор: понятие, стороны, структура и содержание.</p> <p>18. Порядок заключения, изменения, прекращения коллективного договора.</p> <p>19. Понятие занятости и трудоустройства. Государственная политика по обеспечению занятости.</p> <p>20. Механизм (формы) обеспечения занятости.</p> <p>21. Правовой статус безработных граждан.</p>	Трудовые споры и их регулирование
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p><i>Тестовые задания</i></p> <p>1 Решение суда о восстановлении истца на рабочем месте с выплатой ему положенной компенсации работодатель должен выполнить</p> <p>1. после вступления решения суда в законную силу</p>	

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. незамедлительно</li> <li>3. после рассмотрения кассационной жалобы работодателя в вышестоящем суде в течение месяца после решения суда</li> </ol> <p>2 Суд рассматривает</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. индивидуальные и коллективные споры</li> <li>2. коллективные споры</li> <li>3. индивидуальные споры</li> </ol> <p>3 Споры, которые может рассматривать только суд:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. требование работодателя оплаты обучения работником</li> <li>2. незаконное наложение дисциплинарного взыскания</li> <li>3. отказ принять на работу</li> <li>4. задержка выплаты заработной платы</li> </ol>	
Владеть	готовностью действовать в нестандартных ситуациях	<p>Задача. Степанов работал заместителем главного редактора по вопросам культуры в одной из газет, созданной в форме открытого акционерного общества. В связи с сокращением штата в организации он был уволен по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Считая свое увольнение неправомерным, он обратился в суд с иском о восстановлении на работе и взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, полагая, что администрация нарушила процедуру увольнения по данному основанию. В частности, ему не была предложена другая работа, хотя в организации имелась вакантная должность помощника редактора информации о спорте.</p> <p>Ответчик иска не признал, поскольку утверждал, что обязательства по трудоустройству уволенных работников принимает на себя государственная служба занятости, а не работодатель.</p> <p>Существуют ли у администрации какие-либо обязательства в сфере трудоустройства работников, увольняемых по сокращению штата? Если да, то какие требования предъявляются к предлагаемой работе при увольнении по данному основанию?</p>	
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные полномочия федеральной инспекции труда</li> <li>2. Права и обязанности государственных инспекторов труда</li> <li>3. Взаимодействие федеральной инспекции труда с государственными органами и организациями</li> </ol>	Законодательство в сфере защиты социально-трудовых прав работников
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p><b>Задача 1.</b> Федеральной инспекцией труда проведена проверка соблюдения законодательства о труде в ООО «Правопорядок», в ходе которой установлено, что письменный трудовой договор обществом с генеральным директором Хохловым не заключен. Может ли инспекция обязать работодателя заключить трудовой договор в письменной форме? Правомерны ли претензии инспекции к обществу?</p> <p><b>Задача 2.</b> Аграрный университет обратился в районный суд с жалобой на п.3</p>	

		<p>предписания Государственной инспекции труда в Омской области, которым работодатель обязан выплачивать Хмелеву заработную плату за период задержки выдачи трудовой книжки с 6 мая 2017 года по день фактической выдачи 5 августа 2017 г. В обосновании жалобы указано, что Хмелев был уволен 6 мая 2017 г. по собственному желанию. От получения трудовой книжки в день увольнения Хмелев отказался, просил выдать ее дубликат. 4 июня 2017 г. ему было направлено извещение с предложением явиться за дубликатом трудовой книжки. 26 июля 2017 г. Хмелев пришел в отдел кадров университета, но от получения документа отказался, о чем был составлен акт. В судебном заседании представитель инспекции требования не признал, считая, что в данном случае нельзя говорить о вынужденном прогуле Хмелева и, следовательно, об оплате данного периода. Разрешите спор.</p>	
Владеть	готовностью действовать в нестандартных ситуациях	Составьте проекты фрагментов коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка либо иного локального нормативного акта.	
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Перечень теоретических вопросов для зачета с оценкой:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие, сущность миграционного процесса и его характеристика.</li> <li>2. Методологические подходы к определению миграции.</li> <li>3. Виды миграции населения. Функции миграции.</li> <li>4. Миграционная мобильность и миграционный поток.</li> <li>5. Социально-психологические проблемы мигрантов.</li> <li>6. Уровни адаптированности мигрантов.</li> <li>7. Теоретические подходы к пониманию сущности и особенностей миграционной политики.</li> <li>8. Цели и принципы государственной миграционной политики РФ.</li> <li>9. Основные направления, механизмы реализации государственной миграционной политики РФ.</li> <li>10. Основные закономерности международных миграционных процессов.</li> <li>11. Понятие и виды молодежной миграции. особенности молодежной миграции.</li> <li>12. «Утечка» интеллектуального потенциала из России.</li> <li>13. «Приток» интеллектуального потенциала в Россию. Последствия интеллектуальной миграции.</li> </ol>	Миграционная политика
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p><i>Примерные практические задания для зачета с оценкой:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укажите основные концептуальные подходы к проблеме миграции.</li> <li>2. Какие бывают типы, виды и формы миграции?</li> <li>3. Перечислите основные показатели миграции.</li> <li>4. Какие причины возникновения межрегиональной и межгосударственной миграции?</li> </ol>	

		5. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны миграции?	
Владеть	готовностью действовать нестандартных ситуациях	<p><b>Тесты для самопроверки:</b></p> <p>1 Въезд трудоспособного населения в данную страну из-за ее пределов – с целью трудоустройства это:</p> <p>а) внутренняя трудовая миграция;  б) эмиграция;  в) внешняя трудовая миграция;  г) иммиграция.</p> <p>2 Процесс возвращения эмигрантов называют:</p> <p>а) репатриацией;  б) миграцией низкоквалифицированной рабочей силы;  в) внешней миграцией;  г) эмиграцией.</p> <p>3 Основными причинами миграции рабочей силы являются:</p> <p>а) религиозные причины;  б) экономические причины;  в) технологические причины;  г) стихийные бедствия.</p> <p>4 К экономическим последствиям миграции в принимающей стране относятся:</p> <p>а) неудовлетворительные условия труда и быта работников-мигрантов;  б) нелегальные занятия коммерческой деятельностью со стороны иностранных граждан;  в) снижение уровня оплаты труда по профессиям, где в основном заняты работники-мигранты;  г) проблемы, связанные с взаимоотношениями иностранцев с рабочими, администрацией на производстве.</p> <p>5 В стране (регионе), которая является поставщиком рабочей силы, возможно, будут наблюдаться следующие тенденции:</p> <p>а) увеличение доходов владельцев средств производства;  б) снижение доходов владельцев средств производства;  в) вывоз части доходов за рубеж за счет того, что работники-мигранты предпочитают переправлять заработную плату на родину;  г) проблемы с взаимоотношениями мигрантов и местных жителей.</p> <p>6 Миграционная политика государства:</p> <p>а) предполагает регулирование въезда и выезда из страны, использования иностранной рабочей силы, предоставления и лишения гражданства;</p>	



		<p>б) всегда направлена на защиту собственного населения;  в) всегда направлена на защиту собственного производства;  г) не влияет на структуру трудовых ресурсов.</p> <p>7 Миграционная политика открытой экономики предполагает:  а) защиту собственного населения страны на рынке труда;  б) что перемещение рабочей силы не ограничивается;  в) привлечение мигрантов из стран с худшей экономической обстановкой;  г) перемещение высококвалифицированной рабочей силы.</p> <p>8 Направлением миграционной политики Российской Федерации не является:  а) содействие привлечению иммигрантов в Российскую Федерацию исходя из необходимости обеспечения экономики страны трудовыми ресурсами;  б) осуществление вхождения Российской Федерации в международный рынок труда, регулирование экономической миграции квалифицированных кадров;  в) поддержка и развитие взаимоотношений с соотечественниками за рубежом;  г) защита собственного населения страны на рынке труда.</p> <p>9 Миграционную политику Российской Федерации можно назвать:  а) протекционистской;  б) миграционной политикой открытой экономики;  в) миграционной политикой закрытой экономики;  г) политикой привлечения высококвалифицированных кадров.</p> <p>10 Основным органом исполнительной власти, реализующим государственную миграционную политику, является:  а) Федеральная миграционная служба;  б) Министерство внутренних дел;  в) Министерство здравоохранения и социального развития;  г) Федеральная служба по труду и занятости.</p>	
Знать	основы социальной и этической ответственности	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i>  Выступление. Виды выступлений.  Правила публичного выступления. Требования подготовки к ним.  Деловой этикет и деловое общение.  Технология подготовки речи выступления.  Правила подготовки презентации.  Умение держаться и эмоциональный настрой во время публичного выступления.  Особенности работы перед видеокамерой.  Этапы работы над текстом.  Самопрезентация как вид публичного выступления. Особенности подготовки.  Исторические тенденции развития форм ораторского мастерства.</p>	Специфика публичных выступлений

		Мастера публичного выступления			
Уметь	нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Предложите свой вариант ответа на "трудный" вопрос.			
		<b>Примеры трудных вопросов:</b>	<b>Оборонительная реакция презентатора</b>	<b>Варианты ответа</b>	
		"То же самое мы слышали и в прошлом году, однако ничего не изменилось. А что может измениться сейчас?"	"Конечно, если работать с таким настроением, как у вас, то никогда ничего не сдвинется с места".		
		"Почему вы считаете, что ваш план осуществим? В нем же сплошные несуразицы".	"Боюсь, что вы так и не поняли, что именно я предлагаю".		
		"Все, о чем вы рассказываете, нас не интересует. Почему вы не говорите о том, что действительно важно?"	"Но, по-моему, вам необходимо знать обо всех качествах продукта".		
		"В чем вы хотите нас убедить? В том, что мы ничего не знаем?"	"Мне не нужно вас убеждать в том, что и так очевидно"		

Владеть	готовностью действовать нестандартных ситуациях	<p style="text-align: center;">в</p> <p style="text-align: center;"><b>Что вы будете делать в каждой из следующих ситуаций?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Ситуация</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Варианты действий</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="622 209 1122 523"> <p>1. Вы уже семь минут выступаете перед комиссией с отчетом. Вдруг председатель комиссии встает и направляется в дальний угол зала. Он подходит к кофеварке и наливает себе кофе. Похоже, что на вас он не обращает ни малейшего внимания, и все в зале это видят. Что вам делать?</p> </td> <td data-bbox="1122 209 1648 523"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 523 1122 799"> <p>2. Уже 14.10, а совещание, где вы должны выступить, назначено на 14.00. Все на месте, кроме начальника. Люди начинают проявлять нетерпение. Это очень важное совещание, а ваше выступление на нем - центральное. Что вам делать?</p> </td> <td data-bbox="1122 523 1648 799"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 799 1122 1110"> <p>3. Вы приближаетесь к концу своего выступления. Кто-то задает вам вопрос. Вы пытаетесь ответить. Кто-то еще вскакивает с места и перебивает вас. Начинается перепалка между тем, кто задал вопрос, и тем, кто вас перебил. Вы оказываетесь как бы в стороне. Что вам делать?</p> </td> <td data-bbox="1122 799 1648 1110"></td> </tr> </tbody> </table>	Ситуация	Варианты действий	<p>1. Вы уже семь минут выступаете перед комиссией с отчетом. Вдруг председатель комиссии встает и направляется в дальний угол зала. Он подходит к кофеварке и наливает себе кофе. Похоже, что на вас он не обращает ни малейшего внимания, и все в зале это видят. Что вам делать?</p>		<p>2. Уже 14.10, а совещание, где вы должны выступить, назначено на 14.00. Все на месте, кроме начальника. Люди начинают проявлять нетерпение. Это очень важное совещание, а ваше выступление на нем - центральное. Что вам делать?</p>		<p>3. Вы приближаетесь к концу своего выступления. Кто-то задает вам вопрос. Вы пытаетесь ответить. Кто-то еще вскакивает с места и перебивает вас. Начинается перепалка между тем, кто задал вопрос, и тем, кто вас перебил. Вы оказываетесь как бы в стороне. Что вам делать?</p>		
Ситуация	Варианты действий										
<p>1. Вы уже семь минут выступаете перед комиссией с отчетом. Вдруг председатель комиссии встает и направляется в дальний угол зала. Он подходит к кофеварке и наливает себе кофе. Похоже, что на вас он не обращает ни малейшего внимания, и все в зале это видят. Что вам делать?</p>											
<p>2. Уже 14.10, а совещание, где вы должны выступить, назначено на 14.00. Все на месте, кроме начальника. Люди начинают проявлять нетерпение. Это очень важное совещание, а ваше выступление на нем - центральное. Что вам делать?</p>											
<p>3. Вы приближаетесь к концу своего выступления. Кто-то задает вам вопрос. Вы пытаетесь ответить. Кто-то еще вскакивает с места и перебивает вас. Начинается перепалка между тем, кто задал вопрос, и тем, кто вас перебил. Вы оказываетесь как бы в стороне. Что вам делать?</p>											

		4. Ваше выступление идет гладко, но вы начинаете замечать, что глаза у всех слушателей совершенно остекленевшие. Они вас не слушают, а вы не имеете представления, почему. Что вам делать?		
		5. Все идет благополучно, но вдруг во время демонстрации видеопленку заедает. Ваш ассистент начинает разбирать кассету. Пауза может затянуться. Что вам делать?		
		6. Вы выступаете перед группой ответственных лиц и очень волнуетесь. Вы излагаете свое предложение, и слушатели, кажется, реагируют на него благосклонно. Но вдруг, совершенно неожиданно, их начальник говорит резко, и даже грубо: «Я читал ваши материалы, и, по-моему, это все ерунда!» В зале воцаряется тишина, а начальник смотрит вам прямо в глаза, ожидая, что вы скажете. Что вам делать?		
		7. Вы выступаете перед десятью слушателями. Время - 11.00. Вдруг распахивается дверь - это старший официант пришел принять заказы на обед. Достав блокнот, он стоит в ожидании. Что вы предпримете?		

**ОК-3 готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала**

Знать	основы самореализации, саморазвития и использования творческого потенциала	<p><i>Примерная тематика докладов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможности использования творческого потенциала в концепции корпоративной социальной ответственности (социальной ответственности бизнеса).</li> <li>2. Возможности саморазвития в социальной политике.</li> <li>2. Понятие о корпоративной ответственности.</li> <li>3. Сущность творческого потенциала и его роль в социальной политике.</li> </ol>	Социальная политика государства и управление социальным развитием
-------	--	--	---

		4. Современные методы для решения профессиональных задач в социальной политике. 5. Понятие самореализации в управлении социальным развитием организации.	организации
Уметь	применять на практике приемы самореализации и саморазвития	<i>Практическое задание:</i> Проводится в форме семинара по обобщению и углублению знаний по следующим вопросам социального планирования: 1. Понятие социального плана (программы) развития корпорации. 2. История зарождения социального планирования на предприятиях. Возможности и необходимость использования исторического опыта. 3. Содержание социальных программ современных российских корпораций: характеристика основных направлений и мероприятий. Изучение данных вопросов проводится в форме презентации и защиты социальных программ предприятий, разработанных обучающимися в составе макро-групп.	
Владеть	навыками самореализации и саморазвития	Выполните проектирование экспериментального исследования для определения творческого потенциала, основанного на концептуальном, творческом подходе в в управлении социальным развитием организации.	
Знать	основы самореализации, саморазвития и использования творческого потенциала	<i>Перечень вопросов к экзамену</i> 1. Правовое регулирование внутреннего трудового распорядка (Правила внутреннего распорядка, уставы и положения о дисциплине работников, должностные инструкции). 2. Основания и меры поощрения работников за труд. 3. Дисциплинарная ответственность и ее виды. Виды дисциплинарных взысканий. 4. Меры дисциплинарного взыскания и порядок их применения. 5. Понятие и виды материальной ответственности. 6. Условия материальной ответственности. Обстоятельства, исключающие материальную ответственность. 7. Ограниченная материальная ответственность работника. Размер удержаний из заработной платы.	Трудовые споры и их регулирование
Уметь	применять на практике приемы самореализации и саморазвития	<i>Тестовые задания</i> 1 Заинтересованная сторона может обратиться в суд с соответствующим заявлением, в случае: 1. судебные органы вправе назначать рассмотрение спора самостоятельно без какого-либо заявления заинтересованной стороны 2. когда срок превысит три месяца со дня наступления конфликта 3. прокурорского реагирования на неправомерное принятие решения трудовой комиссией. 4. имеют место коллективные претензии 2 Работодатель может обратиться в суд в течение ..... после того, как обнаружил ущерб, который ему нанёс бывший или нынешний работник	

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3 месяцев</li> <li>2. 6 месяцев</li> <li>3. 12 месяцев</li> <li>4. 1 месяца</li> </ol> <p>3 Работник имеет право обратиться в суд за защитой своих прав в течение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 месяца</li> <li>2. 3 месяцев</li> <li>3. года</li> <li>4. 6 месяцев</li> </ol>	
Владеть	<p>навыками самореализации и саморазвития</p>	<p>Задача. Выпускник юридического колледжа Серов обратился в органы по вопросам занятости в целях поиска подходящей работы. Орган государственной службы занятости в течение 10 дней с момента его регистрации оказал Серову следующие услуги:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) предложил оплачиваемую работу в качестве продавца газет по договору подряда с торговой организацией;</li> <li>2) предложил пройти профессиональную переподготовку (обучение основам нотариата) с тем, чтобы трудоустроить его в качестве помощника нотариуса.</li> </ol> <p>Гражданин Серов отказался от каждого из предложенных вариантов. Орган государственной службы занятости не зарегистрировал его в качестве безработного спустя 10 дней, мотивируя свои действия тем, что Серов как впервые ищущий работу, отказался от двух предложений, приравненных к предложениям подходящей работы. Правомерны ли действия Центра занятости? Какие существуют особенности трудоустройства молодежи?</p>	
Знать	<p>- основные представления о возможных сферах и направлениях саморазвития, путях использования творческого потенциала.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- подготовьте сообщение о своей сфере деятельности по образцу, используйте изученную лексику.</p> <p style="text-align: center;"><b>What is a Human Resources Manager?</b></p> <p>Depending on the size of the company, the human resources manager could serve a variety of functions. The human resources department generally handles the recruiting, screening, and hiring process for all new employees. This department also helps new employees set up their payroll and explain the benefits available to the new employee. Human resources will also inform current employees of any updates or changes to their payroll or benefits, deal with disputes or harassment claims, develop policies for employee services, handle bonuses and raises, and take care of general employee welfare.</p>	<p>Деловой английский</p>

		<p>Most importantly, a human resources manager must be available to answer the questions and needs of the employees in the company. Employees may come in with any manner of issues and claims, and the manager must handle these complaints with professionalism while respecting and having a firm understanding of the employees and the company's rights. Human resources can never favour one employee over another; they must see that all employees of their company follow the guidelines that have been set out for them.</p> <p>Employee morale is of vital importance to the human resources manager, therefore practices need to be implemented that create and help to foster high employee morale within the company. Managers will often conduct surveys to see which areas of the company can be improved upon, and then they must figure out which suggestions to implement and how.</p> <p>What is the workplace of a Human Resources Manager like?</p> <p>Human resources managers typically work in an office setting with a typical nine to five work week. The workload will vary depending on when the fiscal year ends or if there are any major upheavals or changes within the company.</p> <p>A human resources manager will also have to expect a certain amount of interruptions in their day. Employees may come to them with issues that require immediate attention, and the manager will have to address these problems as they arise. The manager may also be called in to update the company executives when policies change.</p> <p><b>Оценочные средства к зачету (2 курс)</b></p> <p>- подготовьте презентацию по указанным темам</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визитная карточка. Личная презентация.</li> <li>2. Ведущие компании отрасли - структура и деятельность.</li> </ol>	
Уметь	<p>- извлекать информацию из текста на иностранном языке, оценивать свои творческие возможности.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- Выделите основные проблемы текста и кратко передайте его содержание.</p> <p>Leadership and coaching is set to become the 'new normal'</p> <p>By Jacques Quinio, European Solutions Director, Talent Solutions Right Management</p> <p>August 28 2020 - It's well accepted that the COVID-19 pandemic has created a paradigm shift when it comes to the world of work. Remote working which was previously seen as a perk for a few businesses has now become the norm - with employers now being tasked with having to effectively engage and motivate an isolated workforce. At the same time for many businesses,</p>	

these unprecedented times may mean a number of operational and workforce changes and communicating those, will be instrumental in maintaining employee wellbeing and reducing anxiety. For these reasons, now is a pivotal moment for organisations to ensure they have strong leaders who can rise to the challenge.

#### A new type of leader

It's easy to be a good leader when things are going well for the business and the economy, yet it is a completely different challenge when in times of crisis. Leaders that previously thrived within the walls of the traditional, physical office now find themselves in the uncharted territory of having to lead remotely and virtually. For these reasons, it's important that a new type of leader emerges.

What leaders need during a crisis is not a predefined response plan, but behaviours and mindsets that will help them to look ahead and adapt. One of the characteristics that this new leader needs to encompass is empathy. It's only natural that senior leaders, under pressure from various stakeholders, look to default on the financial implications the pandemic is causing, placing this worry and pressure onto employees - but this isn't the right answer.

Instead, leaders must show a level of compassion. In uncertain times where workers may be worrying about everything from vulnerable members of their households, to health and safety protocols and more crucially job security, it's critical that leaders are able to empathise with their workforce and can have these tough conversations with honesty and transparency, rather than pass the buck to HR.

During a crisis, leaders must exemplify the values and behaviours they want from their teams, leading from the front. These new types of leaders need to be able to think differently and demonstrate agility, not only in their plans and work schedules but also in their leadership styles.

#### **Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- составьте доклад по предложенным темам

1. Автобиография. Презентация личного портфолио.
2. Нормы и стили делового общения.
3. Виды деловой корреспонденции.
4. Международные встречи. Деловые контакты.
5. Структура и деятельность компании.



		<p>6. Лидирующие компании отрасли.</p> <p>7. Сообщение на практической конференции.</p>											
<p>Владеть</p>	<p>- основными приёмами планирования и реализации необходимых видов деятельности, самооценки профессиональной деятельности; подходами к совершенствованию творческого потенциала.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- выполните контрольную работу</p> <p>1. Match each question with the best reply.</p> <p>a) What do you think of Tokyo? 1. Yes, extremely interesting.  b) How often do you travel abroad? 2. Thank you.  c) Are you going to be here long? 3. At the Sheraton.  d) Is this your first trip to Japan? 4. Yes, very well.  e) Do you know Harvey Phillips in sales? 5. It's a very interesting place.  f) Where are you staying? 6. No, I was here last year.  g) It's an interesting conference, isn't it? 7. Just five days.  h) Can I get you a refill? 8. Once or twice a year.</p> <p>2. Match the verbs on the left with the nouns on the right. Use each verb once only.</p> <table border="0"> <tr> <td>1. earn</td> <td>a) overtime</td> </tr> <tr> <td>2. work</td> <td>b) meetings</td> </tr> <tr> <td>3. deal with</td> <td>c) a shop</td> </tr> <tr> <td>4. attend</td> <td>d) complaints</td> </tr> <tr> <td>5. run</td> <td>e) £2,000 a month</td> </tr> </table> <p>3. Complete the text using the following words or phrases:  curriculum vitae (CV) / resume  probationary period  interview  covering letter  application form  psychometric test</p> <p>These days many applicants submit their ..... 1 speculatively to companies they would like to work for. In other words, they do not apply for an advertised job but hope the employer will be interested enough to keep their CV on file and contact them when they have a</p>	1. earn	a) overtime	2. work	b) meetings	3. deal with	c) a shop	4. attend	d) complaints	5. run	e) £2,000 a month	
1. earn	a) overtime												
2. work	b) meetings												
3. deal with	c) a shop												
4. attend	d) complaints												
5. run	e) £2,000 a month												

vacancy. When replying to an advertisement, candidates often fill in a / an .....2 and write a / an.....

3. The employer will then invite the best candidates to attend a /an .....4. Sometimes candidates will take a / an .....5 before the interview to assess their mental ability and reasoning skills. These days it is normal for successful candidates to have to work a/an .....6 in a company. This is usually three or six months; after that they are offered a permanent post.

3. Read the dialogues and fill in the missing phrases.

Manufacture, headquarters, work for, operations, multinational company, areas of business, side of business

A manufacturing company

A: So, who do you \_\_\_\_\_1?

B: I work for a large \_\_\_\_\_2called DAK Group. We have five main\_\_\_\_\_3 – construction, heavy industry, shipbuilding, motor vehicles and telecommunications.

A: And which \_\_\_\_\_4do you work in?

B: The motor vehicles division. I work in our Belgian factory. We \_\_\_\_\_5 components for our car production plants in Europe.

A: Where are DAK\_\_\_\_\_6?

B: In Seoul. But the company has \_\_\_\_\_7in over fifty countries and thirty factories all over the world.

Diversify, design and assemble, accounts for, specialize  
Products and markets

A: What does your company do exactly?

B: We \_\_\_\_\_1a wide range of electric generators for hospitals, hotels and small factories. We \_\_\_\_\_2 in medium-sized generators but we're hoping to \_\_\_\_\_3 into larger models next year.

A: And who do you sell to?

B: We export to Eastern Europe and the Far East. The domestic market \_\_\_\_\_4 about 40 per cent of our total sales.

Annual turnover, employ, technical people, workforce

Company size

A: How many people does your company\_\_\_\_\_1?

B: We have sixty employees. We have about forty factory workers and \_\_\_\_\_2and the rest are admin and sales staff. We started off with only ten people so our \_\_\_\_\_3 has grown a lot. What's your\_\_\_\_\_4?

B: It was just over two million euro last year.

A new factory, a small workshop, a German company

Company background

A: How long has the company been in business?

B: For over forty years. The original company – Davies Engineering – was founded in 1960 by Davies brothers in \_\_\_\_\_1near Manchester. They closed down the workshop in 1980 and opened up \_\_\_\_\_2in Leeds.

A: When did it become IABS? B: In 1997 – when it was bought by\_\_\_\_\_3. They set up two more businesses in the UK.

A: What does IABS stand for?

B: International Air Braking System.

#### 4. READING

You are going to read an article about the company Philips.

Are these statements true (T) or false (F)?

1. It is the world's second biggest electronics company.
2. It has produced over 100 million TV sets.
3. Its headquarters are in Amsterdam.
4. It was the first company to produce compact discs.
5. It is active in a small number of specialized businesses.
6. It provides the lights for famous landmarks such as London's Tower Bridge.

#### The Philips story

The foundations of the world's biggest electronics company were laid in 1891 when Gerard Philips established a company in Eindhoven, the Netherlands, to manufacture light bulbs and other electrical products. In the beginning it concentrated on making carbon filament lamps and by the turn of the century it was one of the largest producers in Europe. Developments in new lightning technologies fuelled a steady program of expansion and, in 1914 it established a research laboratory to stimulate product innovation. In the 1920s, Philips decided to protect its innovations in X-ray radiation and radio reception with patents. This marked the beginning of the diversification of its product range. Since then, Philips has continued to develop new and exciting product ideas like compact disc, which it launched in 1983. Other interesting landmarks include the production of Philip's 100-millionth TV set in 1984 and 250-millionth Philips have electric shaver in 1989.

The Philips Company

Philips headquarters are still in Eindhoven. It employs 256,400 people all over the world, and has sales and service operations in 150 countries. Research laboratories are located in six countries, staffed by some 3,000 workers. It also has an impressive global network of some 400

designers spread over twenty five locations. Its shares are listed on sixteen stock exchanges in nine countries and it is active in about 100 businesses, including lighting, monitors and shavers; each day its factories turn out a total of 50 million integrated circuits.

#### The Philips People

Royal Philips Electronics is managed by the Board of Management, which looks after the general direction and long-term strategy of the Philips group as a whole. The Supervisory Board monitors its general course of business of the Philips group as well as advising the Board Management and supervising its policies. These policies are implemented by the Group Management Committee, which consists of the members of the Board of Management, chairmen of most product divisions and some key officers. The Group Management Committee also serves to ensure that business issues and practices are shared across the various activities in the group. The company creed is "Let's make things better". It is committed to making better products and systems and contributing to improving the quality of people's work and life. An travels around the world, whether passing the Eiffel Tower in Paris, walking across London's Tower Bridge, or witnessing the beauty of the ancient pyramids of Giza, you don' have to wonder any more who lit these world famous landmarks, it was Philips.

6. Look at the texts from three faxes that contain easily confused words and choose the correct or most appropriate words.

1) I am writing with (1) connection / reference / regarding to our telephone conversation this morning about your order 7895LG. I must (2) regret / apologize / sorry for the delay in processing this order. I can now confirm that the goods have been shipped and should (3) arrive / reach / deliver you within 10 working days. We have taken special (4) care / attention / caution to make sure that the items are exactly as you requested.

Once again, please (5) take / have / accept our apologies. If you have any further questions, do not(6) stop / fail / hesitate to contact me again.

2) I was (7) sorry / unhappy / afraid to hear about the damage to the products that you received this morning. However, I am(8)afraid / apologize / regret that we cannot(9) accept / except / have responsibility in this(10) topic / material / matter. All our products are (11) controlled / checked / looked very carefully before leaving the factory, and the damage in this case must have been caused in transit. I (12) propose / suggest / tell that you contact the shipping company directly about possible compensation.

In the meantime, we can ship the same order to you again, if it would help. If you give us a firm instruction to do so (13) until / by / within the next few days, it should reach you(14) until / by / within the end of the month.

3)I am writing to you (15) affecting / connecting / concerning the meeting that we (16) combined / appointed / arranged for this Friday. I am afraid something urgent has come up and I will not be able to attend. Can we(17) cancel / postpone / schedule the meeting until next week?

I can make any time Wednesday or Thursday.  
 I apologize for any (18) disadvantage / inconvenience / unfortunate this may cause, and I (19) look forward / wait / anticipate to (20) hear / hearing / know from you.

7. Match the phrases in the right column with the corresponding parts of the letter and their number in the layout.

- 1)The enclosures
- 2)The date
- 3)The sender's address
- 4)The body of the letter
- 5)The complimentary close
- 6)The reader's address
- 7)The subject line
- 8)The signature block
- 9)The greeting

- a) I look forward to hearing from you. Yours faithfully,
- b) 24 March, 20--
- c) Dear Sir/Madam,
- d) Interphone Inc.  
 1677 Sea Harbor Drive  
 Orlando, Florida 35509 USA
- e) With reference to our letter of 2 March 20--
- f) Enc: 1 page
- g) J HUTTON  
 J. Hutton Sales Manager
- h) Mr. M. Al Jalahma  
 Managing Director  
 Arabian Electronics  
 PO Box 26180 Manama Bahrain
- i) Re: Our order of precise electronic equipment

8. Put the sentences into the correct order to make up dialogues 1.

- a. - I'll hold.
- b. - Could I speak to Mr. Brown, please?
- c. - Just a moment, please. . . . I'm afraid his line's engaged.
- d. - Company X. Can I help you?
- e. - Sorry to keep you waiting.

2.

- a. - Yes. Could you ask him to call me back. My name is Phil Morris
- b. - Sorry, 308-2017 extension 462.
- c. -My number is 308 2017 and my extension is 462.
- d. - M-O-R-R-I-S. Phil Morris.
- e. - Can I speak to Mr. Brown, please? This is Phillip Morris from Haxter Computers.
- f. -That's right. I'll be in all the day.
- g. - 308-2170 extension 462.
- h. - Mr. Brown's office.
- j. -Right, thank you, Mr. Morris. Goodbye
- k.-No, 2017, not 2170. .
- l. - I'm afraid he's in a meeting. Can I take a message?
9. Match the phrases with their Russian equivalents .
- 1) Shall I make an appointment for you?
- 2) I have an appointment for 1 p.m.
- 3) I was wondering if the manager could see me .
- 4) I should like to speak to Mr. Gray.
- 5) Would you mind waiting a few minutes?
- 6) I'm sorry the manager is engaged.
- 7) I'll have to cancel my appointment.
- 8) Would Friday, three-fifteen, suit you?
- 9) Yes, that would be quite all right
- 10) Can I book an appointment for later? –38
- 11) No, I'm sorry, I can't manage it later.
- a.- Нет, извините, позже я не могу Вас принять.
- b.–У меня назначена встреча на 1 час дня.
- c.–Не могли бы Вы подождать несколько минут?
- d.- Да, вполне подходит.
- e.-Пятница, 3.15, Вам подходит?
- f.– Вам назначить встречу?
- g.–Я хотел бы поговорить с мистером Греем.
- h.- Извините, управляющий занят.
- l -Могу я перенести встречу на более позднее время?
- k.–Я хотел бы знать, сможет ли управляющий принять меня сегодня.
- l.– Мне придется отменить встречу.

**Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- подготовьте резюме по образцу

		<p style="text-align: center;">Образец целевого резюме</p> <p>Ward Gantney  250 Fort Salonga Road  Northport, New York 11678  (516) 725-5237</p> <p>Job target: Management position in materials Science.</p> <p>Capabilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Write, edit and approve professional reports.</li> <li>-Provide consultation and support to the government on contamination problems.</li> <li>-Manage programs in materials and component development.</li> <li>-Conduct corrosion studies.</li> </ul> <p>Achievements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervised analytical chemistry lab.</li> <li>-Conducted comparative analysis in the field.</li> <li>-Set up non-destructive testing procedures.</li> </ul> <p>Work history:</p> <p>1991 – Present     Gage-West Corp. Supervisor, Analytical  Chemistry Laboratory</p> <p>1988-89             Darnell Electronics, Consultant</p> <p>1986-87             RET Surface chemicals, Consultant</p> <p>Education:</p> <p>Hofstra University     1984 Business Administration</p> <p>Long Island Univ.     1981 M.A. Chemistry</p> <p style="padding-left: 100px;">1979 B.A. Microbiology</p>	
Знать	основы самореализации, саморазвития и использования творческого потенциала	<p><i>Перечень теоретических вопросов для зачета с оценкой:</i></p> <p>Органы государственной власти РФ регулирующие интеллектуальные миграции.</p> <p>Понятие и виды трудовой миграции.</p> <p>Основные закономерности трудовой миграции.</p> <p>Экономические и социальные последствия трудовой миграции.</p> <p>Масштабы и направления незаконной миграции.</p>	Миграционная политика

		<p>Причины и последствия незаконной миграции населения.          Причины появления вынужденных мигрантов в постсоветской России.</p>	
Уметь	применять на практике приемы самореализации и саморазвития	<p><i>Примерные практические задания для зачета с оценкой:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современные тенденции международной миграции населения.</li> <li>2. Перечислите основные центры притяжения международных мигрантов. Является ли Россия центром притяжения международных мигрантов?</li> <li>3. Направления и масштабы трансграничной миграции в Азиатско-Тихоокеанском регионе.</li> </ol>	
Владеть	навыками самореализации и саморазвития	<p><i>Тесты для самопроверки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Индивидуальная миграция относится к ... миграции             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) организованной;</li> <li>б) неорганизованной;</li> <li>в) вынужденной;</li> <li>г) добровольной;</li> </ol> </li> <li>2 Выезд граждан из своей страны в другую страну на постоянное жительство – ...             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) миграция;</li> <li>б) миграционный обмен;</li> <li>в) эмиграция;</li> <li>г) иммиграция;</li> <li>д) депортация;</li> </ol> </li> <li>3 В советское время миграционные потоки были направлены ...             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) на Урал;</li> <li>б) на Украину;</li> <li>в) в Сибирь;</li> <li>г) в Молдавию;</li> <li>д) в среднюю Азию;</li> </ol> </li> <li>4 По географическому признаку миграции делятся на ...             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) междугороднюю и внутригородскую;</li> <li>б) внутрирайонную и межрайонную;</li> <li>в) внутритерриториальную и межтерриториальную;</li> <li>г) городскую и сельскую;</li> </ol> </li> <li>5 Термин «миграция» синонимичен термину ...             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) размещение населения</li> <li>б) расселение населения</li> <li>в) естественное движение населения</li> <li>г) механическое движение населения</li> </ol> </li> <li>6 Въезд граждан одного государства на постоянное или длительное время пребывания на</li> </ol>	



		<p>территорию другого государства – ...</p> <p>а) миграция б) миграционный обмен в) эмиграция г) иммиграция</p> <p>7 Массовое выселение или изгнание какого-либо народа ...</p> <p>а) дискриминация по национальному признаку б) расовая дискриминация в) расизм г) политическая ссылка д) этнические депортации</p> <p>8 Гражданин, покинувший место жительства вследствие совершенного в отношении его насилия или вследствие реальной опасности подвергнуться преследованию – ...</p> <p>а) беженец б) эмигрант в) иммигрант г) вынужденный переселенец д) вынужденный мигрант</p> <p>9 Лицо, которое в силу вполне обоснованных опасений стать жертвой преследований и не может пользоваться защитой этой страны вследствие каких-то опасений – ...</p> <p>а) беженец б) эмигрант в) иммигрант г) вынужденный переселенец</p> <p>10 Авторами теории трехстадийности были</p> <p>а) Л.Л. Шамилева б) Т. И. Заславская в) Д.И.Валентей г) Л. Л. Рыбаковский д) А.Я. Кваша</p>	
--	--	---	--

**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

**ОПК-1 готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности**

Знать	основы коммуникации для решения задач профессиональной	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?</p> <p>Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой</p>	Кадровая политика государства и организации
-------	--	--	---

	деятельности	<p>политики.  Сформулируйте главные цели ГКП современной России.  Дайте характеристику основным субъектам ГКП.  По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?  Место, роль и виды кадрового планирования  Цели и основные задачи кадрового планирования  Уровни и стадии кадрового планирования  Исходные данные для кадрового планирования  Предназначение, структура оперативного плана</p>	
Уметь	уметь использовать различные формы коммуникаций	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b>  <b>Оценка эффективности управления персоналом</b>  Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.  Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.  Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.  Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.  Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием</p>	

бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумуляция опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже

сложилась традиция включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

*Вопросы:*

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
  - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
  - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

### **Практическое задание 1.2**

**Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.**

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления кадровым потенциалом — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

*Вопросы:*

		<p>1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?</p> <p>2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).</p> <p>3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.</p> <p>4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?</p>	
Владеть	коммуникативными навыками в профессиональной деятельности	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <p>1. Современные тенденции государственной кадровой политики.</p> <p>2. Тенденции государственной демографической политики РФ.</p> <p>3. Государственная Политика в области занятости.</p> <p>4. Государственная политика РФ в области образования</p> <p>5. Молодежная кадровая политика.</p> <p>6. Государственная политика в области органов государственного управления.</p> <p>7. Формирование и развитие персонала федеральной государственной службы.</p>	
Знать	<p>- основные нормы и правила речевого делового этикета;</p> <p>- базовую лексику сферы делового общения;</p> <p>- основные виды деловой корреспонденции</p> <p>требования к ведению бизнес переписки.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- составьте диалоги, используя выражения, которые употребляются в различных ситуациях делового общения:</p> <p>Congratulations! I don't mind.          Cheers! Excuse me.          Make yourself at home. Sorry.          Help yourself. It's on me.          I'm afraid...          Please...          Could you ...?          That sounds good.          Making arrangements          Could we meet on Monday at 10.30?          Are you free sometime next week?          How about next Friday?          What about April 10th?          Would Wednesday at 2p. it you?          Is 11.15 convenient?</p>	Деловой английский

Changing arrangements

I'm afraid I can't come on Friday/then.

We've got an appointment for 11.00, but I'm afraid something's come up.

Could we fix another time?

Responding

That'll be fine.

That's OK.

No sorry, I can't make it then.

My diary's rather full that day/week.

Sorry, I've already got an appointment at that time.

- составьте диалоги по образцу.

Formal introductions

- Mr. Thompson, this is Professor Jones.
- Professor Jones. I'm pleased to meet you.
- Mr. Thompson, may I present Professor Jones.
- How do you do?
- Allow me to present Professor Jones.
- I'm delighted to meet you, Professor. My name is Bob Thompson.

General/Neutral introductions

- Mr. Thompson, do you know Professor Jones?
- How are you, Professor?
- Bob, this is Jane Jones.
- I'm pleased to meet you.
- Bob Thompson, Jane Jones.
- It's nice to meet you.

Informal introductions

- Bob, meet Jane
  - How are you, Jane?
  - Bob, this is Jane.
  - Hi, Jane.
  - You don't know Jane, do you?
  - No, hi Jane, I'm Bob.
- прочитайте диалог и переведите его на русский язык
- Good morning CPT. How may I help you?

- I'd like to speak to Maria Bonetti, extension 281, please.  
 - Who is calling, please?  
 - It's Phillipa Knight, from The Fashion Group.  
 - Thank you. I'm putting you through.  
 -Hello, I'm afraid, she's engaged at the moment. Will you hold or can I take a message?  
 -I'll leave a message, please. The thing is, I should be meeting Ms Bonetti at 2 p. m., but something's come up. My plane was delayed, and I've got to reschedule my appointments. If possible, I'd like to meet her tomorrow. Preferably in the morning. Could she call me back here at the hotel, please?  
 -Certainly. What's the number, please?  
 -It's 020 7428 5384. I'll be leaving the hotel soon, so if she can't call me back within, say, the next quarter of an hour, I'll call her again this morning. Is that OK?  
 -Right. I've got that. I'll make sure she gets the message. - - - Thanks for your help. Goodbye. Goodbye.

**Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- напишите рекомендательное письмо по образцу.

Date (month/day/year)

To Whom It May Concern:

This is to present the description and job performance of (name) for the future work at ...  
 While working at our office, he/she has excelled in such tasks as ... and has shown a specific aptitude for ... . The referee is a very diligent and conscientious person, with a solid sense of responsibility. He/she also has developed considerable interpersonal skills.  
 The referee has shown also a good working knowledge of languages, computer, and the ability to work with great consistency and attention to detail. He/she is highly motivated individual who works well in a team, and who can also be quite independent. He/she is extremely reliable.  
 The referee will be an asset to any firm.

Signature

- заполните анкету по образцу.

Job Application Form

Post/position applied for  
 College/University/School attended

		Qualifications Age at Graduation First Job Length of Employment at Previous job Reason for Leaving Interest(s) Special Skills Other	
Уметь	<p>- читать и интерпретировать тексты и сообщения деловой коммуникации с иностранного языка на русский язык;</p> <p>- составлять деловое письмо или сообщение;</p> <p>- корректно выражать и аргументированно обосновывать положения в процессе деловой коммуникации.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- прочитайте текст и определите, является высказывание истинным или ложным.</p> <p>How learning leaders can solidify the connection between engagement and learning</p> <p>What makes an organization exceptional? According to most HR practitioners, it's when the level of employee engagement is at its highest. Employees who are 'plugged in' to the corporate culture and are actively engaged in the successful pursuit of organizational goals are often those who are compelled to keep learning. In a day and age when talent is in the drivers' seat, appealing to top candidates means offering them opportunities to grow in their career through an environment that supports lifelong learning.</p> <p>Over the last few years, companies have made a concerted effort to try to bring up employee engagement levels, due to concerns that millennials and others were leaving in droves. We've all heard the statistics:</p> <p>26% of employees globally are actively disengaged in their work, according to a Gallup Poll survey. It's estimated that lost engagement costs American companies \$450 billion to \$550 billion per year. A Glassdoor report advised that 49% of employees rates their company as a good place to work. 87% of organizations mention culture and engagement as their top business challenges, and 50% call the problem "very important," based on the Deloitte report Global Human Capital Trends 2015.</p> <p>It's clear that organizations have their work cut out for them as they take concerted steps to improve the employee engagement levels that impact the bottom line. The good news is that this is an effort that will produce a solid return on investment, including attracting better candidates who can lead the way towards a better future for companies.</p> <p>It's not just about hiring and retaining the best people. An organization that's focused on</p>	



engagement through learning is a winning proposition for all.

"Research reveals that engaged employees are more productive and loyal to the company they work for. When engagement is combined with a continuous training and development strategy embedded in the organization's corporate culture, employees flourish," says David Godden, VP of marketing for Thymometrics, an always-on employee engagement solution.

A workforce that has the required skills and expertise to be innovative tends to be the most engaged in any organization. Therefore, it's critical for companies to communicate and foster learning at every level in order to achieve long term business success. This is especially true as many industries continue to face competition to attract the best possible employees who will become the next generation's leaders.

When learning becomes a core value in the organization, employees feel 100% supported as they bravely face new challenges, technology, and concepts. They understand that the company is invested in their success, and the company is then 'paid back' through better performance, productivity, and loyalty. Employees who are supported in a learning environment can reach for their full potential and have a safety net.

1. Employees who are 'plugged in' to the corporate culture and are actively engaged in the successful pursuit of organizational goals are often those who are compelled to keep learning.

**True or false**

2. A workforce that has the required skills and expertise to be innovative tends to be the most engaged in any institution. **True or false**

3. When learning becomes a core value in the organization, employees feel 100% supported as they bravely face new challenges, technology, and concepts. **True or false**

4. Therefore, it's critical for companies to communicate and foster learning at every level in order to achieve long term business failure. **True or false**

5. Employees who are supported in a learning environment can reach for their full potential and have a safety net. **True or false**

- дополните диалог, используя предложенные ниже реплики.

I.: We sent you our enquiry for Model FK – 15 last month. We are interested in it because we are going_____	to use it in our computer class
---	---------------------------------

		<p>Br.: Have you got all necessary materials?</p> <p>I.: _____ I suppose (believe) we can buy from you 6 Models FK-15 (&amp; 6 Models FK-20). But there is one point, your prices are too high, I'm afraid.</p> <p>Br.: I see. But our goods are in great demand and we usually sell them at these prices. _____ I'm afraid we can't reduce them. But we can offer you the goods c.i.f. Moscow.</p> <p>I.: Well, I'll have to contact our director and let him know your answer. _____</p> <p>Br.: When do you require the equipment?</p> <p>I.: We'd like to have them _____</p> <p>Br.: That's all right. Can I see you _____</p> <p>I.: _____ Is 11.00 convenient to you?</p> <p>Br.: Any time you say.</p> <p>I.: _____</p> <p>Br.: Good-bye.</p>	<p>in June.</p> <p>Besides, we have sold FK-Models at these prices lately.</p> <p>I hope he'll find that your terms are acceptable to us.</p> <p>Of course.</p> <p>on Tuesday?</p> <p>I've gone through your catalogues and price – lists.</p> <p>Good-bye.</p>		
--	--	---	---	--	--

**Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- выделите основные проблемы текста и кратко передайте его содержание.

		<p style="text-align: center;"><b>Business world</b></p> <p>Virgin is a leading international company based in London. It was founded in 1979 by Richard Branson, the present chairman. The group has seven main divisions: cinema, communication, financial services, hotels, investments, retail and travel. Its retail segment is led by Virgin Megastores. Virgin operates in 23 countries, including the United States, the United Kingdom, Continental Europe, Australia and Japan. In 2008 the combined sales of different Virgin holding companies exceeded \$ 18 bn.</p> <p>Motorola maintains sales, services and manufacturing facilities throughout the world, conducting business on six continents. Its major business areas are: advances electronic systems, components and services, two-way radios, paging and data communications, automotive, defence and space electronics and computers. It has the largest portfolio in the world of cellular phones. The CEO is Christopher Galvin and the headquarters are situated in Chicago. Sales in 2008 were \$ 31.1 bn.</p>	
Владеть	<p>- базовыми навыками речевого поведения в сфере делового общения;</p> <p>- практическими навыками использования орфографической, орфоэпической, лексико-грамматической и стилистической норм русского и изучаемого языков.</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- составьте сообщение по предлагаемым темам, опираясь на изученные ранее лексические выражения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автобиография. Презентация личного портфолио.</li> <li>2. Нормы и стили делового общения.</li> <li>3. Виды деловой корреспонденции.</li> <li>4. Международные встречи. Деловые контакты.</li> <li>5. Структура и деятельность компании.</li> <li>6. Лидирующие компании отрасли.</li> <li>7. Сообщение на практической конференции.</li> </ol> <p>- выполните перевод текста</p> <p style="text-align: center;"><b>How to greet someone in Britain</b></p> <p>First impressions are important in British culture. Whether you're meeting a person in business or in a formal social setting, it's important to be well versed in British customs and etiquette. Common mistakes can make you appear unpolished or rude. Avoid these pitfalls by reviewing British traditions before heading to a cocktail party or business dinner.</p>	

It's customary to greet someone in Britain with a firm handshake, particularly if you're meeting him for the first time. Men should grasp women's hands more lightly than they would another man's. In social situations, introduce the man to the woman first.

While shaking hands, people in Britain will ask, "How do you do?" While this phrase is technically a question, it does not require an answer. The correct response is not "I'm fine, thank you." Instead, it's common and polite to simply say "How do you do?" back to the person. However, if the greeter asks, "How are you?" it is then polite to say something to the effect of, "Fine, thank you, and you?" Additional British greeting phrases include, "nice/delighted/pleased/glad to meet you" or simply "good morning/afternoon/evening."

You may find that instead of a greeting, the person you're meeting simply will give you their name. Do not take this as rude, as it's a common British way of introducing oneself. If you hope to be on a first-name basis with the person you're meeting, stress your first name by repeating it. For example, say, "I'm Jane. Jane Doe." Also, remember that you may have to introduce yourself again through the course of a night, particularly if there are a lot of introductions going on.

#### **Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- напишите деловое письмо вашему партнеру (резюме, заявление о приеме на работу).

Alpha Omega Industries, Inc.  
123456 Motor Parkway  
Fresh Hills, CA 91999  
December 28, 2000

Ron R. London, Sales Director  
Seasonal Product Corp.  
5000 Seasonal Place  
Wiscasset, ME 04321  
Subject: Spring Promotional Effort

Dear Ron

Since we talked last week, I have completed plans for the spring promotion of the products that we market jointly. AlphaOmega and Seasonal Products should begin a direct mailing of the enclosed brochure on January 28.

I have secured several mailing lists that contain the names of people who have a positive economic profile for our products. The profile and the outline of the lists are attached.

Do you have additional approaches for the promotion? I would like to meet with you on

		<p>January 6 to work out the details of the project. Please let me know if a meeting next week at your office accommodates your schedule. Sincerely, Alan Stone Director of Special Promotions cc: Yolanda Lane, Vice President, Marketing Encl: brochure, outline of mailing lists, customer profile</p>	
Знать	<p>основы коммуникации для решения задач профессиональной деятельности</p>	<p><i>Перечень вопросов:</i> Раскройте понятие профессиональной переподготовки как вида профессионального обучения. С чем связана необходимость повышения квалификации персонала? Как меняется уровень подготовки специалиста после получения профессионального образования? Перечислите характерные особенности цикла профессиональной переподготовки персонала. Какие инструменты используются при принятии решения о необходимости переподготовки и повышения квалификации персонала организации?</p>	<p>Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала в организациях</p>
Уметь	<p>уметь использовать различные формы коммуникаций</p>	<p><i>Тестовые задания:</i> 1. Обучение, которое необходимо из-за изменений на рынке труда, изменения специальности, трудовых способностей работника это: а. переподготовка б. повышение квалификации в. профессиональная подготовка г. производственное обучение 2. Обучение, связанное с изменением характера и содержания труда специалистов определенной должности, устареванием знаний это: а. повышение квалификации б. профессиональная подготовка в. производственное обучение г. переподготовка 3. Через несколько лет после получения профессионального образования уровень подготовки специалиста постепенно: а. возрастает б. понижается в. остается неизменным г. становится узкоспециализированным 4. Высокая мотивация и стремление действовать характеризует сотрудников следующих</p>	

		<p>уровней развития:</p> <p>a. 1 уровня</p> <p>b. 1 и 2 уровня</p> <p>c. 3 уровня</p> <p>d. 1 и 3 уровня</p> <p>5. Для принятия решения о необходимости переподготовки и повышения квалификации персонала организации используется:</p> <p>a. маркетинговый анализ рынка</p> <p>b. анализ конкурентной среды организации</p> <p>c. наставническая работа</p> <p>d. матрица анализа навыков и компетенций сотрудников</p> <p>6. Одна из форм профессиональной переподготовки и повышения квалификации на рабочем месте:</p> <p>a. кейсы</p> <p>b. деловые игры</p> <p>c. самостоятельное обучение</p> <p>d. ротация</p>	
Владеть	коммуникативными навыками в профессиональной деятельности	<p>Охарактеризуйте формат профессиональной переподготовки и повышения квалификации, при котором игровые техники применяются в неигровых процессах.</p> <p>В каком формате обучения используются технологии размещения информации (изображения, видео, текста, графики) поверх экрана любого устройства?</p> <p>Какой метод предполагает обучение небольшими порциями за короткое время, как правило, доступное через мобильное устройство или Интернет-ресурс?</p> <p>Назовите цель и перечислите основные этапы внедрения профессиональных стандартов.</p> <p>Какой метод наиболее оптимален для отработки практических профессиональных навыков?</p> <p>Какой метод обучения предполагает наблюдение сотрудника за работой коллег с лучшими и худшими результатами?</p> <p>Какой метод обучения предполагает, что два человека работают вместе как единое целое, чтобы контролировать и помогать друг другу?</p> <p>Назовите систему подтверждения личности и результатов прохождения онлайн-экзаменов и тестов.</p> <p>Опишите стили лидерства, которые эффективны при работе с сотрудниками разных уровней развития.</p>	
Знать	основы коммуникации для решения задач	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <p>Раскройте понятие профессиональной переподготовки как вида профессионального обучения.</p>	Профессиональное развитие персонала в

	<p>профессиональной деятельности</p>	<p>С чем связана необходимость повышения квалификации персонала?          Как меняется уровень подготовки специалиста после получения профессионального образования?          Перечислите характерные особенности цикла профессиональной переподготовки персонала.          Какие инструменты используются при принятии решения о необходимости переподготовки и повышения квалификации персонала организации?</p>	<p>организациях</p>
<p>Уметь</p>	<p>уметь использовать различные формы коммуникаций</p>	<p><i>Тестовые задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обучение, которое необходимо из-за изменений на рынке труда, изменения специальности, трудовых способностей работника это:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. переподготовка</li> <li>b. повышение квалификации</li> <li>c. профессиональная подготовка</li> <li>d. производственное обучение</li> </ol> </li> <li>2. Обучение, связанное с изменением характера и содержания труда специалистов определенной должности, устареванием знаний это:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. повышение квалификации</li> <li>b. профессиональная подготовка</li> <li>c. производственное обучение</li> <li>d. переподготовка</li> </ol> </li> <li>3. Через несколько лет после получения профессионального образования уровень подготовки специалиста постепенно:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. возрастает</li> <li>b. понижается</li> <li>c. остается неизменным</li> <li>d. становится узкоспециализированным</li> </ol> </li> <li>4. Высокая мотивация и стремление действовать характеризует сотрудников следующих уровней развития:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 1 уровня</li> <li>b. 1 и 2 уровня</li> <li>c. 3 уровня</li> <li>d. 1 и 3 уровня</li> </ol> </li> <li>5. Для принятия решения о необходимости переподготовки и повышения квалификации персонала организации используется:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. маркетинговый анализ рынка</li> <li>b. анализ конкурентной среды организации</li> <li>c. наставническая работа</li> </ol> </li> </ol>	

		<p>d. матрица анализа навыков и компетенций сотрудников</p> <p>б. Одна из форм профессиональной переподготовки и повышения квалификации на рабочем месте:</p> <p>а. кейсы</p> <p>б. деловые игры</p> <p>с. самостоятельное обучение</p> <p>d. ротация</p>	
Владеть	коммуникативными навыками в профессиональной деятельности	<p>д). Охарактеризуйте формат профессиональной переподготовки и повышения квалификации, при котором игровые техники применяются в неигровых процессах. В каком формате обучения используются технологии размещения информации (изображения, видео, текста, графики) поверх экрана любого устройства? Какой метод предполагает обучение небольшими порциями за короткое время, как правило, доступное через мобильное устройство или Интернет-ресурс? Назовите цель и перечислите основные этапы внедрения профессиональных стандартов. Какой метод наиболее оптимален для отработки практических профессиональных навыков? Какой метод обучения предполагает наблюдение сотрудника за работой коллег с лучшими и худшими результатами? Какой метод обучения предполагает, что два человека работают вместе как единое целое, чтобы контролировать и помогать друг другу? Назовите систему подтверждения личности и результатов прохождения онлайн-экзаменов и тестов. Опишите стили лидерства, которые эффективны при работе с сотрудниками разных уровней развития.</p>	
Знать	<p>понятийный аппарат дисциплины;</p> <p>нормативные, коммуникативные, этические аспекты устной и письменной речи;</p> <p>средства научной коммуникации;</p> <p>языковые средства научного стиля современного русского языка;</p>	<p><b>Тест:</b></p> <p>1. Функциональный стиль – это:</p> <p><b>А) стилистически отмеченные слова, словосочетания и предложения;</b></p> <p><b>Б) словесное изображение какого-либо явления действительности;</b></p> <p><b>В) исторически сложившийся тип функционирования языка, реализующийся в той или иной социально значимой сфере общения;</b></p> <p><b>Г) тип речи, обладающий специфическими чертами композиционной организации и бытующий только в письменной форме.</b></p> <p>2. Для текстов научного стиля не характерно(-а):</p> <p>А) логическая последовательность изложения;</p> <p>Б) широкое использование лексики и фразеологии других стилей;</p> <p>В) преимущественное употребление существительных вместо глаголов;</p> <p>Г) научная фразеология.</p>	Основы научной коммуникаций



	<p>принципы создания связных, правильно построенных монологических текстов на разные темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего в ситуации научного общения;</p> <p>принципы и правила ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно-исследовательской деятельности.</p>	<p>3. К жанру академического красноречия НЕ относится:</p> <p>А) лекция вузовская, школьная;  Б)приветственное слово;  В)научный доклад;  Г)агитаторское выступление.</p> <p>4. Тезис – это:</p> <p>А)главное положение, которое подлежит обоснованию;  Б) намеренный обрыв высказывания, придающий эмоциональность;  В )приемы изложения материала от общего к частному;  Г) способ воздействия на слушателей с целью привлечения внимания к тому или иному предмету, явлению.</p> <p>6. Логическая форма связи совокупности умозаключений, которые применяются при выведении тезиса из аргументов – это...</p> <p>А) доказательство;  Б) манипулирование;  В)убеждение;  Г) демонстрация.</p> <p>7. Логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции выступающего с целью последующего понимания этой позиции и принятия её другим человеком – это:</p> <p>А) аргументация;  Б) нормативность;  В) речевая деятельность;  Г) дедукция.</p> <p>8. Специфическая форма профессионального общения, основанная на обмене научной информацией – это:</p> <p>а) массовая коммуникация;  б) научная коммуникация;  в) межкультурная коммуникация.</p> <p>9. Что не является техническим средством научной коммуникации</p> <p>а) речь  б) телеконференция  в) электронные рассылки  г) факс</p>	
<p>Уметь</p>	<p>работать с понятийным аппаратом дисциплины;</p> <p>применять знания о нормативном, коммуникативном,</p>	<p>Задание 1.Найдите в интернете на сайтах ЭБС «Лань», «Киберленинка» или «elibrary» научные статьи по темам, близким к теме вашего научного исследования(1-2 статьи на выбор), и проанализируйте их. Проследите движение научной мысли от проблемной ситуации к выводам. Выпишите языковые средства тональности и оценочности: указание на отсутствие или неполноту знаний, на сомнение, предположение, гипотезу, опыт истории и др. Какие языковые средства используются для оценки целей, метода исследования, результатов деятельности? Как вводятся идея и гипотеза? Соблюдаются ли правила логической аргументации, используются ли приемы</p>	

	<p>этическом аспектах устной и письменной речи;  характеризовать стилевые, жанровые особенности научного стиля;  учитывать в профессиональной деятельности принципы создания связанных, правильно построенных монологических текстов на разные темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего и ситуацией научного общения;  учитывать принципы и правила ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно-исследовательской деятельности.</p>	<p>критической аргументации в статье? Сделайте выводы.  <b>Задание 2:</b> Расков Д.Е. Марков М.В. «Неизвестный Рональд Коуз: обсуждение книги «Очерки об экономической науке и экономистах»? Соблюдают ли авторы законы аргументации: правила логической аргументации, критической аргументации. Применяется ли психологическая аргументация? Используют ли автор/авторы софизмы/паралогизмы? Выпишите из статьи специальные средства научного стиля. Выпишите из статьи языковые средства, с помощью которых авторы выражают свои эмоции и свое отношение к оппоненту.  <b>Задание 3:</b> Прочитайте и проанализируйте статьи Плехановой А.М. «Экономические дискуссии 1920-х гг. как проявление общественного свободомыслия» (для экономистов) или статью Кодинцева А.Я. «Дискуссии о реформе государственной гражданской службы субъектов РФ в современной России» (для управленцев). Как выстроена аргументация в научной дискуссии? Дайте обзор основных точек зрения по данному предмету? В чем суть спора? Сформулируйте свою точку зрения. Кто из оппонентов более убедителен, на ваш взгляд? Что вы можете сказать о роли этой дискуссии в развитии науки. Приведите свои примеры актуальных для современной науки дискуссии филологов.  <b>Задание 4:</b> Прочитайте и проанализируйте статьи Шлегеля Е.В., Ореховского П., Васильева Ю.П., Чуманова А.В., Панова О.Б. Проанализируйте аргументы сторон (логическую, критическую и психологическую аргументацию). Протестируйте тексты на наличие паралогизмов и софизмов. Представьте свою точку зрения на вопрос. В чем причины появления подобных дискуссий и что они дают науке?</p>	
<p>Владеть</p>	<p>профессиональным языком предметной области знания;  навыками применения знания о нормативном, коммуникативном, этическом аспектах устной и письменной речи;</p>	<p><b>Задание 1:</b> Подготовьте свое выступление на выбранную группой тему научной дискуссии.  <b>Вопросы:</b>  1. Что такое научная дискуссия, и чем она отличается от научной полемики?  2. Черты научной дискуссии.  3. Организация и ведение научной дискуссии.  4. Регламент научной дискуссии.  5. Роль ведущего научной дискуссии.  6. Правила ведения научной дискуссии и требования.</p>	

	<p>навыками описания и использования стилевых, жанровых особенностей научного стиля; навыками создания связных, правильно построенных монологических текстов на разные темы в соответствии с коммуникативными намерениями говорящего в ситуации научного общения; навыками ведения научной полемики, дискуссии, спора в устной и письменной форме для решения задач профессиональной научно-исследовательской деятельности.</p>	<p>7. Запрещенные и разрешенные приемы в научной дискуссии. 8. Практические рекомендации по ведению научной дискуссии. 9. Дискуссионные вопросы экономики и управления.</p>	
--	---	---	--

**ОПК -2 готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия**

Знать	социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> Технология разработки оперативного плана работы с персоналом Факторы, определяющие потребность организации в персонале Прогнозирование потребности в персонале организации Виды потребности в персонале Этапы планирования потребности в персонале Методы расчета потребности в персонале Сущность технологии управления персоналом Сущность и основные задачи найма персонала Технология найма персонала в организации Источники найма персонала. Подбор и отбор персонала</p>	Кадровая политика государства и организации
-------	--	---	---

		<p>Сущность социализации и адаптации персонала          Виды адаптации          Этапы и условия трудовой адаптации          Управление адаптацией персонала          Влияние отношений в персонале на трудовую адаптацию</p>	
<p>Уметь</p>	<p>диагностировать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><b>Условие:</b>          Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка стратегии управление персоналом;</li> <li>2. разработка кадровой политики;</li> <li>3. планирование кадровой работы;</li> <li>4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;</li> <li>5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;</li> <li>6. маркетинг персонала;</li> <li>7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;</li> <li>8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;</li> <li>9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</li> <li>10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</li> <li>11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;</li> <li>12. аттестация персонала;</li> <li>13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</li> <li>14. планирование деловой карьеры;</li> <li>15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</li> <li>16. организация учета движения персонала;</li> <li>17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>18. управление занятостью персонала;</li> <li>19. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>20. нормирование трудовых процессов;</li> </ol>	

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. профориентационная 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;
30. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
31. диагностика социально-психологических ситуаций;
32. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
33. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
34. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
35. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
36. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
37. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
38. организация работы с увольняющимися работниками;
39. ведение учета личных дел;
40. 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, 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  $\text{Балл}_i$  - суммарное количество баллов, набранных  $i$ -м показателем или присвоенных  $i$ -му работнику (сумма в соответствующей строке);

N - количество оцениваемых показателей (работников).

### **Практическое задание 1.2**

#### **Методические указания по выполнению:**

Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение  
- выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой  
- получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.

Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.

*Тема: Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики*

Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров.

Рассмотрите примеры используемых аналитических расчетов.

### **Практическое задание 1.3**

#### **Исходные данные.**

В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная	Фактическая
-------------------	---------------	-------------

	текучесть	текучесть
1.Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

**Задание.**

**Рассчитать:**

1.Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			
3.			
4.			
итога			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую)

**Тестовые задания**

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на предложенный вопрос.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

А. Человеческие ресурсы государства в целом.

Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.

В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.



**Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.
- Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.
- В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

**Государственная кадровая политика это:**

- А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.
- Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.
- В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.

**Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:**

- А. Президент Российской Федерации.
- Б. Политические партии.
- В. Общественные объединения граждан по интересам.

**К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- А. Механизм нормативно-правового обеспечения.
- Б. Механизм организационного обеспечения.
- В. Механизм учебно-методического обеспечения.

**Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:**

- А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.
- Б. Индикативное планирование кадровых процессов.
- В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.

**Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:**

- А. Компетенцию субъекта управления.
- Б. Компетентность субъекта управления.
- В. Морально-этические качества управленца.

**Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?**

- А. Статусный метод.
- Б. Репутационный метод.
- В. Метод практической эффективности.

**Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**

А. 27 июля 2004 года.

Б. 27 мая 2003 года.

В. 2 марта 2007 года

**Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:**

А. Федеральным законом.

Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.

В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.

**Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:**

А. 7.

Б. 11.

В. 9.

**Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**

А. Политическая.

Б. Экономическая.

В. Социальная.

**Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**

А. Научность.

Б. Конкретно-исторический подход.

С. Комплексность и непрерывность обучения.

**Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления**

А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.

Б. Кадры государственных предприятий.

В. Кадры частных предприятий.

**Кто из субъектов государственной кадровой политики контролируют соблюдение законности в работе с кадрами:**

А. Администрация Президента РФ.

Б. Прокуратура.

В. Федеральное Собрание.

## ТЕСТ

### 1. Персонал — это...

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;
- б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;
- г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

### 2. Кадры — это...

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

### 3. Занятость населения — это...

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

### 4. Безработица — это...

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

### 5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;

- б) прогнозирование занятости населения;
  - в) содействие гражданам в поиске работы;
  - г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.
- 6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**
- а) совершенствование производственных технологий;
  - б) развитие членов коллектива организации;
  - в) мотивацию трудовой деятельности;
  - г) профотбор и подбор кадров.
- 7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**
- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
  - б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
  - в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
  - г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.
- 8. Управление персоналом в основном зависит...**
- а) от трудового потенциала работников;
  - б) планирования потребности в персонале;
  - в) кадровой политики организации;
  - г) рентабельности организации.
- 9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**
- а) положением о работнике в подразделении;
  - б) штатным расписанием должности;
  - в) личным должностным сертификатом;
  - г) должностной инструкцией.
- 10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**
- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
  - б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
  - в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
  - г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.
- 11. Координация работ оперативного управления — это...**
- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
  - б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;
  - в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;

г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

**12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**

- а) приоритета производственной деятельности;
- б) рациональности;
- в) ликвидационной;
- г) предпринимательской.

**13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

**14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

**15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;
- б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;
- в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;
- г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**16. Кадровый потенциал организации — это...**

- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;
- б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;
- в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;
- г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.
- 18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**
- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;
- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;
- г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.
- 19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**
- а) в наборе работников из персонала своей организации;
- б) наборе работников внутри регионального рынка труда;
- в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;
- г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.
- 20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**
- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;
- б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;
- в) беседа по найму;
- г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.
- 21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**
- а) профессиональной или экономической;
- б) производственной или внепроизводственной;
- в) прогрессивной или регрессивной;
- г) профессиональной или бытовой.
- 22. Первичной называется адаптация, при которой...**
- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспособляется к новым условиям;
- б) новый работник первым идет на общение с коллективом;
- в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;
- г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.
- 23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**
- а) предварительная;
- б) подготовительная;
- в) основная;

г) заключительная.

**24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**

- а) результаты работы подчиненного подразделения;
- б) организаторские характеристики;
- в) личностные свойства;
- г) производительность собственного труда.

**25. Оценка персонала организации начинается...**

- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;
- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукомплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

- а) организация — это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;
- в) наука об использовании техники в процессах управления;
- г) наука о порядке управления техникой.

**33. Миссия организации — это...**

- а) истинное предназначение деятельности;
- б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;
- в) следование только миссионерским целям деятельности;
- г) отношение руководства к интересам персонала организации.

**34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**

- а) объект управления;
- б) искусство;
- в) люди, управляющие организацией;
- г) орган управления.

**35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**

- а) ретроспективных;
- б) горизонтальных;
- в) прямых;
- г) обратных.

**36. Коммуникация начинается с процесса...**

- а) преобразования информации под выбранный канал связи;
- б) понимания информации;
- в) передачи информации;
- г) получения и декодирования информации.

**37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации — это...**

- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;
- б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;
- в) стратегический план развития связей между подразделениями;
- г) разновидность линейных связей в структуре персонала.

**38. Укажите неверное утверждение:**



- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;
- б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;
- в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;
- г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.
- 39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**
- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;
- в) тарификация работ на рабочих местах;
- г) адаптация новых работников.
- 40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**
- а) оперативность выполнения мероприятий;
- б) своевременность проведения мероприятий управления;
- в) качество управленческих мероприятий;
- г) прогрессивность управленческих мероприятий.
- 41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**
- а) альтруизма;
- б) текучести кадров;
- в) абсентеизма;
- г) качества управления.
- 42. Привлекательность труда относится к факторам...**
- а) организационно-техническим;
- б) экономическим;
- в) социально-культурным;
- г) личностным.
- 43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**
- а) при утилизации продукции;
- б) в сфере управления производством;
- в) на производстве;
- г) при эксплуатации продукции.
- 44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**
- а) непрерывность;
- б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);
- в) достаточность ресурсов;
- г) фрагментарность.

**45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**

- а) состав и структура кадровой службы организации;
- б) характеристика производства;
- в) миссия организации и место ее размещения;
- г) фонд рабочего времени производственников.

**46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**

- а) план структуры персонала;
- б) количественная потребность;
- в) качественная потребность;
- г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

- а) сокращение по субъективному мнению руководителя;
- б) по условиям контракта;
- в) по результатам аттестации;
- г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

- а) на всех этапах жизненного цикла;
- б) только на этапе создания организации;
- в) до начала создания организации;
- г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

- а) динамического роста;
- б) прибыльности;
- в) предпринимательской;
- г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

- а) принцип ритмичности операций набора;
- б) гарантии равенства прав;
- в) права участия в процессе отбора;
- г) защиты результатов отбора.

**51. На расстановку персонала НЕ влияют:**

- а) план развития информационного обеспечения организации;
- б) требования Трудового кодекса РФ;

		<p>в) кадровая политика организации; г) штатное расписание организации.</p> <p><b>52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:</b></p> <p>а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера; б) имиджа организации; в) поведения (во время беседы) респондента; г) уровня заинтересованности кандидата на работу.</p> <p><b>53. Обучение персонала в организации начинается...</b></p> <p>а) с определения потребности в обучении; б) разработки учебных программ; в) формирования бюджета обучения; г) организации процесса обучения.</p> <p><b>54. Аттестация государственных служащих проводится...</b></p> <p>а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года; б) не проводится; в) ежегодно; г) не реже одного раза в три года.</p>	
Владеть	навыками толерантного руководства коллективом	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур.</li> <li>2. Особенности кадровой политики корпораций.</li> <li>3. Особенности кадровой политики малых предприятий.</li> <li>4. Особенности кадровой политики муниципальных образований.</li> <li>5. Влияние рынка труда на формирование кадровой политики организации.</li> <li>6. Факторы, определяющие государственную кадровую политику.</li> </ol>	
Знать	социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Понятие и определение организационной культуры.</li> <li>2 Функции организационной культуры.</li> <li>3 Параметры и свойства организационной культуры.</li> <li>4 Компоненты и уровни организационной культуры.</li> <li>5 Уровни познания организационной культуры.</li> <li>6 Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней.</li> <li>7 Типология организационной культуры К.Кэмерона, Р.Куина.</li> <li>8 Типология организационной культуры Р.Харрисона и Ч.Хэнди.</li> <li>9 Типология организационной культуры Гирта Хофштеде.</li> </ol>	Организационное поведение и организационная культура

		<p>10.Типология организационной культуры Т.Е.Дейла.  11.Типология организационной культуры Т. Акоффа.  12.Типология организационной культуры С.Ханди.  13.Теория Z культуры В.Оучи.  14.Классификация организационной культуры М.Бурке.  15.Глубинный уровень организационной культуры: философия, стереотипы, мировоззрение.</p>																	
Уметь	<p>диагностировать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета:</i>  Заполните следующую таблицу:  Принципы работы и культуры современной корпорации:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Принципы работы</th> <th>Принципы культуры корпорации и работника</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Общение с потребителем</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. ориентация на перемены:  - адаптивная организационная структура  - управление персоналом  - оптимизация трудовых процессов</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Повышение производительности труда</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Социальная ответственность и гражданская позиция</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Потребность в самоменеджменте работника</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Конфессиональные и культурные различия</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Принципы работы	Принципы культуры корпорации и работника	1. Общение с потребителем		2. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов		3. ориентация на перемены: - адаптивная организационная структура - управление персоналом - оптимизация трудовых процессов		4. Повышение производительности труда		5. Социальная ответственность и гражданская позиция		6. Потребность в самоменеджменте работника		7. Конфессиональные и культурные различия		
Принципы работы	Принципы культуры корпорации и работника																		
1. Общение с потребителем																			
2. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов																			
3. ориентация на перемены: - адаптивная организационная структура - управление персоналом - оптимизация трудовых процессов																			
4. Повышение производительности труда																			
5. Социальная ответственность и гражданская позиция																			
6. Потребность в самоменеджменте работника																			
7. Конфессиональные и культурные различия																			
Владеть	<p>навыками толерантного руководства коллективом</p>	<p><i>Примерный перечень вопросов теста:</i>  1. Какое из приведенных ниже утверждений, касающихся организации, верно?  а. для выживания организация не должна реагировать на изменение внешней среды  б. организация может рассматриваться как процесс и как объект  в. организация - сознательно некоординируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе  г. закон онтогенеза для организации носит обратную последовательность  2. Кто является разработчиком бюрократической теории?  а. Эдгар Шейн  б. Генри Минтцберг  в. Фредерик У. Тейлор  г. Макс Вебер  3. Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их</p>																	

	<p>компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. либеральные</li><li>b. партисипативные</li><li>c. авторитарные</li><li>d. корпоративные</li></ul> <p>4. Реорганизация - это?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. анализ организационной структуры</li><li>b. ликвидация организации</li><li>c. поэтапное проведение организационных изменений</li><li>d. разработка бизнес-плана</li></ul> <p>5. Закон социальной самоорганизации означает?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации</li><li>b. такого закона не существует</li><li>c. что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла</li><li>d. необходимость определенного сочетания между частями целого</li></ul> <p>6. Дресс-код относится?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. к внешнему уровню организационной культуры</li><li>b. к внутреннему уровню организационной культуры</li><li>c. к проблемам мотивации</li><li>d. к проблемам преодоления трудовых конфликтов.</li></ul> <p>7. Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. повышение производительности труда</li><li>b. психологический комфорт персонала</li><li>c. наличие хотя бы двух человек</li><li>d. наличие капитала</li></ul> <p>8. По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. активные и пассивные</li><li>b. открытые и закрытые</li><li>c. жесткие и мягкие</li><li>d. искусственные и естественные</li></ul> <p>9. Организационная культура - это?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации</li><li>b. культуры данного вида не существует</li></ul>	
--	--	--

	<p>c. организация культурно-массовых мероприятий d. коллективное воспитание работника</p> <p>10. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации? a. закон композиции b. закон наименьших c. закон онтогенеза d. закон пропорциональности</p> <p>11. В какой из подсистем человек является как субъектом, так и объектом управления? a. социальная b. техническая c. биологическая d. все ответы верны</p> <p>12. С какой областью знания наиболее близка организационная культура? a. психология b. маркетинг c. история экономики d. статистика</p> <p>13. Кто является разработчиком наиболее известной теории мотивации a. Ренсис Лайкерг b. Макс Вебер c. Абрахам Маслоу d. Фредерик У. Тейлор.</p> <p>14. При проектировании организационной культуры используют следующий метод? a. экспертно-аналитический b. моделирование c. метод аналогий d. все перечисленные</p> <p>15. Организационные коммуникации могут быть? a. прочные b. нисходящие c. большие d. малые</p> <p>16. Совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координируемость и регулируемость деятельности? a. социально-психологическая структура b. технико-технологическая структура c. организационно-управленческая структура</p>	
--	---	--

		<p>d. матричная структура</p> <p>17. Выбор организационной культуры зависит от?</p> <p>a. принятого стиля управления</p> <p>b. рекомендации профсоюза</p> <p>c. рекомендаций отдела управления персоналом</p> <p>d. рекомендаций консалтинговой компании</p> <p>18. Что относится к факторам прямого воздействия внешней среды на организационную культуру?</p> <p>a. государство, экологические факторы, посредники</p> <p>b. экономические, политические, социальные</p> <p>c. посредники, потребители, поставщики</p> <p>d. потребители и конкуренты</p> <p>19. К неформальным структурам в организации относят:?</p> <p>a. структурные подразделения</p> <p>b. персонал</p> <p>c. отделы</p> <p>d. малые группы</p> <p>20. Какое из данных понятий имеет отношение к организационной культуре?</p> <p>a. маркетинг персонала</p> <p>b. отбор персонала</p> <p>c. лояльность персонала</p> <p>d. активное приобретение акций организации</p>	
Знать	социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p>Перечень вопросов к экзамену</p> <p>Понятие, признаки и функции трудового договора.</p> <p>Содержание трудового договора.</p> <p>Виды трудовых договоров.</p> <p>Срочный трудовой договор.</p> <p>Порядок заключения трудового договора. Испытание при приеме на работу.</p> <p>Понятие перевода на другую работу и перемещения по работе.</p> <p>Виды переводов на другую работу. Постоянные переводы.</p> <p>Временные переводы.</p> <p>Изменение существенных условий труда. Отстранение от работы.</p> <p>Прекращение трудового договора.</p> <p>Расторжение трудового договора по инициативе работника.</p> <p>Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.</p> <p>Правовые гарантии при увольнении.</p>	Трудовые споры и их регулирование

		<p>Льготы и компенсации высвобождаемым работникам.</p> <p>Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.</p> <p>Прекращение трудового договора вследствие нарушения обязательных правил заключения трудового договора.</p> <p>Дополнительные основания прекращения трудового договора.</p>	
Уметь	<p>диагностировать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p>Тестовые задания</p> <p>1 В суд может подавать только работник только работодатель работник и работодатель</p> <p>2 Срок подачи искового заявления в связи с незаконным увольнением и восстановлением на рабочем месте 6 месяцев 1 месяц 2 месяца 3 месяца</p> <p>3 Суд должен рассмотреть исковое заявление незаконно уволенного сотрудника в течение незамедлительно 1 месяца 2 месяцев 10 рабочих дней</p>	
Владеть	<p>навыками толерантного руководства коллективом</p>	<p>1. Какие документы предоставляют следующие лица и в каком порядке заключается с ними трудовой договор о работе в должности: а) врача городской больницы; б) слесаря-инструментальщика организации; в) доцента высшего учебного заведения; г) кассира-инкассатора организации?</p> <p>2. Начальник отдела кадров организации при заключении трудового договора о работе инженера цеха и мастера хозяйственного участка потребовал следующие документы: паспорт; трудовую книжку; копию документа о высшем или среднем профессиональном образовании; характеристику с последнего места работы; справку с места жительства.</p> <p>Соответствуют ли требования начальника отдела кадров действующему трудовому законодательству?</p>	
<p><b>ОПК – 3 владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи</b></p>			



управления организацией в целом и ее персоналом			
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации	Теоретические вопросы к зачету: 1. Информационные технологии управления персоналом. 2. Управление качеством персонала. 3. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала. 4. Новые технологии работы с кадровым резервом 5. Понятие кадровых ресурсов и показатели их характеризующие	Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом	<i>Задание 1.</i> Определите наиболее эффективные каналы привлечения кандидатов на следующие должности: - продавец в розничный магазин; - главный бухгалтер; - торговый представитель (с личным автомобилем); - дворник; - фрезеровщик 2-го разряда; - промоутер; - начальник отдела продаж. Обоснуйте свой выбор.	
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом	Разработайте схему (с указанием сроков, основных мероприятий и ответственных лиц) адаптации для студентов-первокурсников (на примере вашего факультета и вуза) с учетом известных закономерностей процесса профессиональной адаптации.	
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> · Явочный, списочный и среднесписочный составы кадров. · Текучесть кадров и показатели ее характеризующие. · Производительность и эффективность труда. · Экономическая сущность и функции заработной платы. · Политика заработной платы и правовые основы ее регулирования. · Нормирование труда как элемент политики заработной платы. · Тарифная система оплаты труда, ее структура и функции. · Надтарифные условия оплаты труда. · Формы и системы заработной платы. · Компенсационный пакет как вспомогательный элемент политики заработной платы традиционного типа.	Экономика управления персоналом организации
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее	<i>Примерные практические задания для экзамена</i> <b>Практическое задание 1</b> В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка первого разряда 1000 руб. и приведенная в таблице <a href="#">тарифная сетка</a> .	

персоналом

Показатель	I	II	III	IV	V	VI
Тарифный коэффициент	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2
Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3
Объем работ, нор-мо-часов	–	900	1900	2500	3500	1800

Определите соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и среднюю тарифную ставку.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.1 рекомендуется определить средний разряд работ, характеризующий сложность работ, и средний разряд рабочих, характеризующий уровень квалификации рабочих, руководствуясь первым подходом и сравнить полученные результаты.

Первый подход предполагает применение следующих формул:

где  $H_i$  – номер разряда;

$Ч_i$  – численность рабочих  $i$ -го разряда;

$T_i$  – [трудоёмкость](#) работ  $i$ -го разряда.

### Практическое задание 2

[Заработная плата](#) работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 руб., в том числе тарифная ставка – 13 500 руб., [доплата](#) за совмещение должностей – 5000 руб., премия – 7500 руб. Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5. Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

*Рассчитайте размер заработной платы работника предприятия за месяц.*

### Практическое задание 3

В марте 2015 г. швея-мотористка Сидоркина Е.Е. была привлечена к работе в праздничный день 8 марта. В этот день она изготовила 12 перчаток. В организации установлена сдельная оплата [труда](#) - 20,00 руб. за одну перчатку.

Рассчитайте доплату Сидоркиной Е.Е. за работу в праздничный день.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.3 рекомендуется следующий алгоритм действий:

- определить количество перчаток, сшитых работницей в праздничный день;
- определить расценку за работу в праздничный день путем умножения действующей расценки на 2;
- рассчитать сумму доплаты путем умножения полученной расценки за работу в праздничный день на количество изготовленных изделий.

#### Практическое задание 4

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 руб., 89% выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (далее ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного заработка.

Определите заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты [труда](#).

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.4 рекомендуется руководствоваться следующей формулой:

где  $Z_{\text{сд.-прем.}}$  – зарплата сдельно-премиальная;

$Z_{\text{сд.}}$  – заработок по сдельным расценкам;

$P_{\text{в}}$  – процент премии за выполнение показателя премирования;

$P_{\text{п}}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя премирования;

$P_{\text{ф}}$  – фактический процент перевыполнения показателя премирования.

**Задача 5.** Служащий федерального бюджетного учреждения имеет повышающий квалификационный коэффициент к базовому окладу в соответствии с квалификационным уровнем - 1,75. Размер базового оклада для его профессиональной квалификационной группы – 7000 руб. За месяц он отработал 22 дня из 22 по графику, в том числе 1 день - в выходной по производственной необходимости. Начислена премия в размере 35% заработка. Определить заработок служащего за месяц (работа в выходной компенсируется повышенной оплатой)

**Задача 6.** Рабочий-повременщик 3-го разряда (часовая ставка – 83,8 руб.) отработал за сентябрь 186 часов, в том числе сверхурочно: 5 сентября – 4 часа, 14 сентября – 4 часа, 22 сентября – 2 часа. Начислена премия в размере 30% повременного заработка. Определить общий заработок рабочего за месяц, включая оплату сверхурочных.

		<p><b>Задача 7.</b> Работник с месячным окладом 18500 руб. отработал за месяц 21 день при количестве рабочих дней по графику – 22. Начислена премия в размере 35% месячного заработка. Местность приравнена к районам Крайнего Севера, стаж работника – 3 года (надбавка за каждый год работы составляет 10% к заработку, но не более 50%). Действует районный коэффициент, равный 1,4. Определить общий заработок работника за месяц</p> <p><b>Задача 8.</b> Распределить заработок в размере 75000 руб. в звене из трех рабочих в соответствии с тарифным коэффициентом, отработанным временем и коэффициентом трудового участия (КТУ).</p> <p><b>Задача 9.</b> Рассчитать сумму заработной платы рабочего по сдельно-прогрессивной системе, если норма времени на изделие – 2 часа, расценка – 225 руб. за изделие, за месяц отработано 168 часа, изготовлено 95 изделий. За объем сверх месячной нормы расценка удваивается.</p>	
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <p>Определение потребности в персонале. Методы расчета численности персонала.  Оперативный план работы с персоналом.  Технология найма персонала. Найм и отбор персонала. Основные этапы отбора.  Деловая оценка и отбор персонала.  Организации аттестации персонала.  Социализация персонала. Социальная, ролевая, профессиональная структура персонала.  Сущность и виды профориентации.</p>	
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом.</li> <li>2. Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом.</li> <li>3. Персонал как подсистема в системе управления организации.</li> <li>4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга.</li> <li>5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику.</li> <li>6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера).</li> <li>7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику.</li> <li>8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом.</li> </ol>	Управление человеческими ресурсами

		<p>9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования.</p> <p>10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.</p> <p><b>Методические указания</b></p> <p>Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели</p>	

и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	
	Все внимание – росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности	

	сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;

- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать



разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### ***Практическое задание 1.3***

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### ***Описание ситуации***

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### ***Постановка задачи***

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

#### ***Методические указания***

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет,

на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки

листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

#### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

#### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.

Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.

Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.

Хорошее знание английского языка (в основном технического).

#### **Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](#), музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. *Адаптация — это...*

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;

е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) резерв кадров;

г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

а) горизонтального типа;

б) вертикального типа;

в) центростремительного типа.

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

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

а) труд не приносит удовлетворения индивиду;

б) индивиды стремятся к самостоятельности;

в) требуется жесткий контроль за работниками;

г) труд приносит удовлетворение индивиду;

д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.

е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;

ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

а) собственники;

б) менеджеры; 17

в) работники;

г) деловые партнеры;

д) органы местного самоуправления;

е) профсоюзы.

*17. Для внутренней кадровой политики характерно:*

а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;

б) значительные сроки получения новых кадров;

в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;

г) высокий имидж фирмы на рынке труда.

*18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

а) на все должности специалистов и руководителей в организации;

б) на все должности руководителей;

в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;

г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

*19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*

а) да;



		<p>б) иногда; в) нет. 20. Основные функции управления персоналом: а) подбор персонала; б) деловая оценка персонала; в) адаптация персонала; г) мотивация персонала; д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом	<p><b>ВАРИАНТ 1</b> <b>Теоретические вопросы</b> Основные теории и концепции управления персоналом. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b> 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. <b>Задание:</b> Определить численность работающих на планируемый период. <b>Методические указания</b> Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных показателей (<math>I_p</math>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:</p> <p style="text-align: center;">—            —————</p> <p><b>Задача 2</b> Менеджер по персоналу выполняет следующие функции: разработка стратегии управление персоналом;</p>	

	<p>разработка кадровой политики; планирование кадровой работы; наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах; маркетинг персонала; поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала; планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей; комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития; анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала; оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; аттестация персонала; создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников; планирование деловой карьеры; участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации; организация учета движения персонала; изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению; управление занятостью персонала; оформление приема, перевода и увольнения работников; нормирование трудовых процессов; мотивация труда работников; стимулирование труда работников; разработка и внедрение систем оплаты труда; участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия; профорientационная работа; формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность); организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии; организация работы по их закреплению и использованию;</p>	
--	---	--

- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение учета личных дел;
- 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:

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.

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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.

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:

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):

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

### **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.

**ВАРИАНТ 3**

***Теоретические вопросы***

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

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

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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

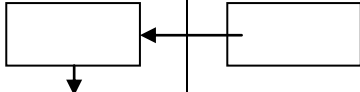
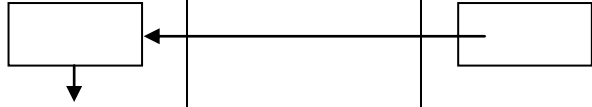
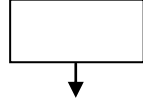
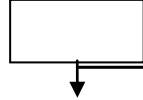
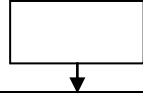


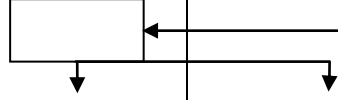
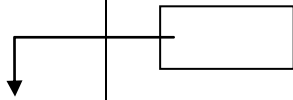




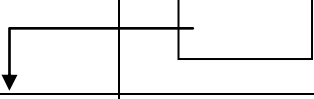

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

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

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

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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):  Постоянство  Выдержка  Свобода действий  Общительность  Исполнительность  Переменчивость  Соблюдение семейных традиций  Способность к воображению  Самомнение  . Бережливость  . Организованность  2. Изворотливость  3. Инициативность  4. Целеустремленность  5. Настойчивость  6. Умение слушать собеседника  7. Искренность  8. Стремление к успеху</p> <p><i>Задание:</i>  Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i>  Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b>  <i>Теоретические вопросы</i>  Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).  Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.  Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	--	--

### **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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

		<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>	
		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	
Знать	современные проблемы управления персоналом организации в	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое управление и конкурентоспособность персонала организации.</li> <li>2. Стратегия и кадровая политика.</li> <li>3. Факторы, формирующие кадровую стратегию.</li> <li>4. Цели стратегического управления. подходы к формированию стратегии предприятия: жесткий и гибкий.</li> <li>5. Модель стратегического управления.</li> <li>6. Основные требования к системе стратегического управления.</li> <li>7. Стратегическое соответствие и стратегическая гибкость.</li> <li>8. Методы стратегического планирования</li> <li>9. Разработка стратегического видения, определение миссии и целей организации.</li> <li>10. Выявление стратегических целевых приоритетов.</li> </ol>			Стратегическое управление персоналом
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии:</p>			

предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

**Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

**ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тип стратегии	Характерные черты стратегии	Характерные
---------------	-----------------------------	-------------



		организации	черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3	
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска		
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности		
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции		
	Все внимание – росту производительности		
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста		
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются		

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

*Практическое задание 1.3*

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

***Описание ситуации***

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

***Постановка задачи***

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

***Методические указания***

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую

личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-manager более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windows NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки HC), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

		<p>С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик. Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".</p> <p><b>Образование</b> С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум. Математик- программист. С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет. Электропривод и автоматизация технологических процессов.</p> <p><b>О себе</b> Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.</p> <p>Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x). Всестороннее знание ПК software и hardware. Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP. Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C. Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др. Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000. Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности. Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием. Хорошее знание английского языка (в основном технического).</p> <p><b>Интересы / хобби</b> Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая <a href="#">литература</a>, музыка и велотехника.</p> <p><b>P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.</b></p> <p><b>Тестовые задания</b> 1. Что следует понимать под категорией «персонал»? а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при</p>	
--	--	---	--

*необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

*5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?



6. *Адаптация — это...*

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

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

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.

		<p>е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;</p> <p>ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.</p> <p><i>16. Внешними участниками фирмы являются:</i></p> <p>а) собственники;</p> <p>б) менеджеры; 17</p> <p>в) работники;</p> <p>г) деловые партнеры;</p> <p>д) органы местного самоуправления;</p> <p>е) профсоюзы.</p> <p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <p>а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;</p> <p>б) значительные сроки получения новых кадров;</p> <p>в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;</p> <p>г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;</p> <p>б) на все должности руководителей;</p> <p>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</p> <p>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;</p> <p>б) иногда;</p> <p>в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;</p> <p>б) деловая оценка персонала;</p> <p>в) адаптация персонала;</p> <p>г) мотивация персонала;</p> <p>д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	навыками решения проблем управления	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p>	

	<p>персоналом</p>	<p>Основные теории и концепции управления персоналом.          Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала.          Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.          Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала.          Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b></p> <p>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.</p> <p><i>Задание:</i>          Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных показателей (<math>I_p</math>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:</p> <p style="text-align: center;">—                      —————</p> <p><b>Задача 2</b></p> <p>Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· разработка стратегии управление персоналом;</li> <li>· разработка кадровой политики;</li> <li>· планирование кадровой работы;</li> <li>· наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;</li> <li>· анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;</li> <li>· маркетинг персонала;</li> <li>· поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;</li> <li>· планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;</li> </ul>	
--	-------------------	--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</li><li>. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</li><li>. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;</li><li>. аттестация персонала;</li><li>. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</li><li>. планирование деловой карьеры;</li><li>. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</li><li>. организация учета движения персонала;</li><li>. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li><li>. управление занятостью персонала;</li><li>. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li><li>. нормирование трудовых процессов;</li><li>. мотивация труда работников;</li><li>. стимулирование труда работников;</li><li>. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li><li>. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li><li>. профориентационная работа;</li><li>. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li><li>. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li><li>. подбор и расстановка кадров;</li><li>. создание резерва кадров и его обучение;</li><li>. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li><li>. диагностика социально-психологических ситуаций;</li><li>. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li><li>. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li><li>. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li><li>. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li><li>. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li></ul>	
--	--	--

участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;  
 организация работы с увольняющимися работниками;  
 ведение учета личных дел;  
 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:

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.

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 выполнятся равенство

Балл; - суммарное количество баллов, набранных  $i$ -м показателем или присвоенных  $i$ -му работнику (сумма в соответствующей строке);

$N$  - количество оцениваемых показателей (работников).

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.

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:

—

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):

— —

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

— — — — —



		<p><b>Задача 2</b></p> <p>Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>14. обеспечение потребности в персонале;</li><li>15. использование персонала;</li><li>16. анализ маркетинговой информации;</li><li>17. определение потребности в персонале;</li><li>18. производственная социализация персонала;</li><li>19. мотивация трудовой деятельности;</li><li>20. управление карьерой персонала;</li><li>21. высвобождение персонала;</li><li>22. определение содержания и процесса мотивации;</li><li>23. деловая оценка персонала;</li><li>24. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;</li></ol> <p>организация обучения персонала;</p> <ol style="list-style-type: none"><li>25. развитие персонала;</li><li>26. организация обучения персонала.</li></ol>	
--	--	---	--



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.

**ВАРИАНТ 3**

***Теоретические вопросы***

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

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

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:

7. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
8. окончание срока договора - 67 чел.;
9. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
10. по собственному желанию - 196 чел.;
11. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
12. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

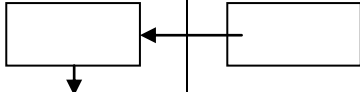
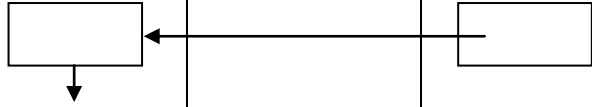
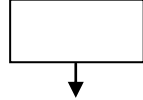
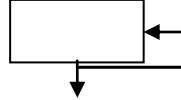


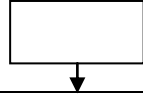


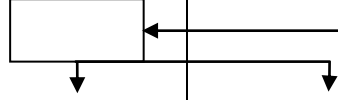

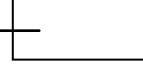
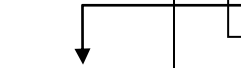
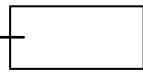
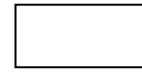





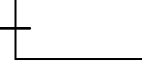
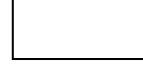

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

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

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

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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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.

**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.):

9. Постоянство
0. Выдержка
1. Свобода действий
2. Общительность
3. Исполнительность
4. Переменчивость
5. Соблюдение семейных традиций
6. Способность к воображению
7. Самомнение
8. Бережливость
9. Организованность
0. Изворотливость
1. Инициативность
2. Целеустремленность
3. Настойчивость
4. Умение слушать собеседника
5. Искренность
6. 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).

### **ВАРИАНТ 5**

*Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

**ОПК- 4 способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала**

Знать	методы оценки эффективности использования и развития персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Понятие, предмет, объект и задачи изучаемой дисциплины.  Актуальность и необходимость изучения проблем экономики управления персоналом.  Объект и предмет изучения «Экономика управления персоналом». Специфика экономического подхода к изучению системы управления персоналом.  Трудовой потенциал в системе экономических ресурсов.  Сущность понятия «управление персоналом» с экономической точки зрения.  Естественно-техническая и социально-экономическая стороны организации труда персонала.  Экономический подход к организации труда: основные задачи и функции.  Экономическая сторона организации труда на предприятии.  Экономическая оценка человеческого и трудового потенциала предприятия.</p>	Экономика управления персоналом организации
Уметь	оценивать эффективность использования и развития персонала	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 1</b></p> <p>В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка первого разряда 1000 руб. и приведенная в таблице <a href="#">тарифная сетка</a>.</p>	

Показатель	I	II	III	IV	V	VI
Тарифный коэффициент	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2
Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3
Объем работ, нор-мо-часов	–	900	1900	2500	3500	1800

Определите соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и среднюю тарифную ставку.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.1 рекомендуется определить средний разряд работ, характеризующий сложность работ, и средний разряд рабочих, характеризующий уровень квалификации рабочих, руководствуясь первым подходом и сравнить полученные результаты.

Первый подход предполагает применение следующих формул:

где  $H_i$  – номер разряда;

$Ч_i$  – численность рабочих  $i$ -го разряда;

$T_i$  – [трудоёмкость](#) работ  $i$ -го разряда.

### Практическое задание 2

[Заработная плата](#) работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 руб., в том числе тарифная ставка – 13 500 руб., [доплата](#) за совмещение должностей – 5000 руб., премия – 7500 руб. Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5. Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

*Рассчитайте размер заработной платы работника предприятия за месяц.*

### Практическое задание 3

В марте 2015 г. швея-мотористка Сидоркина Е.Е. была привлечена к работе в праздничный день 8 марта. В этот день она изготовила 12 перчаток. В организации установлена сдельная оплата [труда](#) - 20,00 руб. за одну перчатку.

Рассчитайте доплату Сидоркиной Е.Е. за работу в праздничный день.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.3 рекомендуется следующий алгоритм действий:

- определить количество перчаток, сшитых работницей в праздничный день;
- определить расценку за работу в праздничный день путем умножения действующей расценки на 2;
- рассчитать сумму доплаты путем умножения полученной расценки за работу в праздничный день на количество изготовленных изделий.

#### Практическое задание 4

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 руб., 89% выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (далее ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного заработка.

Определите заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты [труда](#).

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.4 рекомендуется руководствоваться следующей формулой:

где  $Z_{\text{сд.-прем.}}$  – зарплата сдельно-премиальная;

$Z_{\text{сд.}}$  – заработок по сдельным расценкам;

$P_{\text{в}}$  – процент премии за выполнение показателя премирования;

$P_{\text{п}}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя премирования;

$P_{\text{ф}}$  – фактический процент перевыполнения показателя премирования.

**Задача 5.** Служащий федерального бюджетного учреждения имеет повышающий квалификационный коэффициент к базовому окладу в соответствии с квалификационным уровнем - 1,75. Размер базового оклада для его профессиональной квалификационной группы – 7000 руб. За месяц он отработал 22 дня из 22 по графику, в том числе 1 день - в выходной по производственной необходимости. Начислена премия в размере 35% заработка. Определить заработок служащего за месяц (работа в выходной компенсируется повышенной оплатой)

**Задача 6.** Рабочий-повременщик 3-го разряда (часовая ставка – 83,8 руб.) отработал за сентябрь 186 часов, в том числе сверхурочно: 5 сентября – 4 часа, 14 сентября – 4 часа, 22 сентября – 2 часа. Начислена премия в размере 30% повременного заработка. Определить общий заработок рабочего за месяц, включая оплату сверхурочных.

		<p><b>Задача 7.</b> Работник с месячным окладом 18500 руб. отработал за месяц 21 день при количестве рабочих дней по графику – 22. Начислена премия в размере 35% месячного заработка. Местность приравнена к районам Крайнего Севера, стаж работника – 3 года (надбавка за каждый год работы составляет 10% к заработку, но не более 50%). Действует районный коэффициент, равный 1,4. Определить общий заработок работника за месяц</p> <p><b>Задача 8.</b> Распределить заработок в размере 75000 руб. в звене из трех рабочих в соответствии с тарифным коэффициентом, отработанным временем и коэффициентом трудового участия (КТУ).</p> <p><b>Задача 9.</b> Рассчитать сумму заработной платы рабочего по сдельно-прогрессивной системе, если норма времени на изделие – 2 часа, расценка – 225 руб. за изделие, за месяц отработано 168 часа, изготовлено 95 изделий. За объем сверх месячной нормы расценка удваивается.</p>	
Владеть	инструментами повышения эффективности использования и развития персонала	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <p>Адаптация персонала: процесс и показатели эффективности.</p> <p>Высвобождение персонала. Виды увольнения.</p> <p>Сущность мотивации как процесса трудовой деятельности и основные ее факторы (понятие, модель мотивации, основные функции, способы мотивации, основные социально–психологические факторы мотивации).</p> <p>Теории и концепции трудовой мотивации (ранние взгляды на проблему мотивации).</p> <p>Теории и концепции трудовой мотивации (содержательные теории: А. Маслоу, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер).</p> <p>Теории и концепции трудовой мотивации (процессуальные теории: Д. Аткинсон, В. Врум, Ст. Адамаса, Л. Портера и Э. Лоулера).</p> <p>Теории атрибуции (Г. Келли, Бернанд Вайнер, теория партисипативного управления, теория контроля и представительства, теория самоконцепции Б. Шамира).</p>	
Знать	методы оценки эффективности использования и развития персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <p>1. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации.</p> <p>2. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации</p> <p>3. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации.</p> <p>4. Стимулирование персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования.</p> <p>5. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость</p>	Управление человеческими ресурсами

		<p>эффективности от стимулирования труда.</p> <p>6. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.</p> <p>7. Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.</p> <p>8. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.</p> <p>9. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль обучения персонала.</p> <p>10. Основные категории управления. Категория информации, характеристика управленческой информации, полезность информации. Информация о персонале.</p> <p>11. Основные категории управления. Категория коммуникации, принципы. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникативные типы руководителя.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>оценивать эффективность использования и развития персонала</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии</p>	

организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения	

		себестоимости продукции	
		Все внимание – росту производительности	
	Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
	Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено*



такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа	п. 2 ст. 77

	С	
4	Г-н	п. 1 ст. 77
4	Г-жа	ст. 80
	Е	

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

#### **Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной

должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-manager более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт

оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;

- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;

- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и

послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

#### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

#### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, I<sup>2</sup>C@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  
Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  
Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.  
Хорошее знание английского языка (в основном технического).

**Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая литература, музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;

- б) главное — реализация трудовых заданий;
  - в) низкие гарантии для работника;
  - г) высокие гарантии для работника;
  - д) оплата труда в зависимости от стажа;
  - е) оплата труда в зависимости от результатов;
  - ж) формальные отношения с подчиненными;
  - з) широко распространенное делегирование власти;
  - и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
  - б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
  - в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
  - г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
  - д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
  - е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
  - ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. *Адаптация — это...*
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
  - б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
  - в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*
- а) психологические тесты;
  - б) проверка знаний;
  - в) проверка профессиональных навыков;
  - г) графические тесты.
8. *Что представляет процесс подбора персонала?*
- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
  - б) прием сотрудников на работу;
  - в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

12. *Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

13. *Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные*



*отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*

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

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

*17. Для внутренней кадровой политики характерно:*

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
- б) значительные сроки получения новых кадров;
- в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
- г) высокий имидж фирмы на рынке труда.

*18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;

		<p>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</p> <p>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</p> <p>а) да;</p> <p>б) иногда;</p> <p>в) нет.</p> <p>20. Основные функции управления персоналом:</p> <p>а) подбор персонала;</p> <p>б) деловая оценка персонала;</p> <p>в) адаптация персонала;</p> <p>г) мотивация персонала;</p> <p>д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	инструментами повышения эффективности использования и развития персонала	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b>Теоретические вопросы</b></p> <p>Основные теории и концепции управления персоналом.          Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала.          Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.          Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала.          Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b></p> <p>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.</p> <p><b>Задание:</b></p> <p>Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><b>Методические указания</b></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных</p>	

показателей (I<sub>p</sub>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

### **Задача 2**

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

- . разработка стратегии управление персоналом;
- . разработка кадровой политики;
- . планирование кадровой работы;
- . найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- . анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- . маркетинг персонала;
- . поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- . планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- . комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- . анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- . оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- . аттестация персонала;
- . создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- . планирование деловой карьеры;
- . участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- . организация учета движения персонала;
- . изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- . управление занятостью персонала;
- . оформление приема, перевода и увольнения работников;
- 0. нормирование трудовых процессов;
- 1. мотивация труда работников;
- 2. стимулирование труда работников;
- 3. разработка и внедрение систем оплаты труда;

4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
5. профориентационная работа;
6. формирование трудового коллектива (групповые и личные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
8. подбор и расстановка кадров;
9. создание резерва кадров и его обучение;
0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
1. диагностика социально-психологических ситуаций;
2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
8. организация работы с увольняющимися работниками;
9. ведение учета личных дел;
0. 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:

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.

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

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

## ВАРИАНТ 2

### *Теоретические вопросы*

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные

тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.  
 Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.  
 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:

—

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 ( $Ч$ ):

— —

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

— — — — —

### **Задача 2**

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

27. обеспечение потребности в персонале;
28. использование персонала;
29. анализ маркетинговой информации;
30. определение потребности в персонале;
31. производственная социализация персонала;
32. мотивация трудовой деятельности;
33. управление карьерой персонала;
34. высвобождение персонала;
35. определение содержания и процесса мотивации;
36. деловая оценка персонала;
37. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
38. развитие персонала;

39. 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.



### ВАРИАНТ 3

#### *Теоретические вопросы*

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

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

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:

13. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
14. окончание срока договора - 67 чел.;
15. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
16. по собственному желанию - 196 чел.;
17. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
18. 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

предприятию 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

### ***Задание:***

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

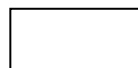
### ***Методические указания***

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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

		Наименование операций в процедуре	Исполнители			
			директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
		3. Изучение документов претендентов				
		4. Собеседование со специалистами службы персонала				
		5. Оценка профессиональных знаний				
		6. Оценка индивидуальных обязанностей				
		7. Составление приказа о назначении на должность				
		8. Подписание приказа				
		9. Проведение инструктажа				

10.Формирование  
личного дела



#### **ВАРИАНТ 4**

##### *Теоретические вопросы*

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

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

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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**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.):

7. Постоянство
8. Выдержка
9. Свобода действий
0. Общительность
1. Исполнительность
2. Переменчивость
3. Соблюдение семейных традиций
4. Способность к воображению
5. Самомнение
6. Бережливость
7. Организованность
8. Изворотливость
9. Инициативность
0. Целеустремленность
1. Настойчивость
2. Умение слушать собеседника
3. Искренность
4. 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).

**ВАРИАНТ 5**

*Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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	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	
Знать	методы оценки эффективности использования и развития персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды, характеристика и разработка корпоративных стратегий организации.</li> <li>2. Виды, характеристика и разработка деловых стратегий организации.</li> <li>3. Разработка стратегий функциональных подсистем.</li> <li>4. Разработка стратегического плана организации.</li> <li>5. Реализация стратегии и стратегические изменения.</li> <li>6. Эффективность стратегического управления.</li> <li>7. Особенности и практика использования стратегического управления персоналом на примерах предприятий и организаций.</li> <li>8. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении организации.</li> <li>9. Элементы стратегического управления.</li> <li>10. Модели изменений.</li> <li>11. Процесс изменений.</li> <li>12. Основные стратегии управления изменениями.</li> </ol>			Стратегическое управление персоналом
Уметь	оценивать эффективность использования и развития персонала	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько</p>			



типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

#### **Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

#### **Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

		Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами	
		1	2	3	
		Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска		
		Стратегия динамического роста	<p>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.</p> <p>Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>		
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции		
			Все внимание – росту производительности		
		Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>		
		Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>		

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального

поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

#### *Практическое задание 1.3*

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал

в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

***Постановка задачи***

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

***Методические указания***

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.
- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)
- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;

• Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийное обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

**Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

		<p>Математик- программист.  С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.  Электропривод и автоматизация технологических процессов.</p> <p><b>О себе</b>  Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.</p> <p>Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).  Всестороннее знание ПК software и hardware.  Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.</p> <p>Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.  Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.  Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием.  Хорошее знание английского языка (в основном технического).</p> <p><b>Интересы / хобби</b>  Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая литература, музыка и велотехника.</p> <p><b>P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по кнтракту.</b></p>	
Владеть	инструментами повышения эффективности использования и развития персонала	<p><b>ВАРИАНТ 1</b>  <b>Теоретические вопросы</b></p> <p>0). Основные теории и концепции управления персоналом.  1. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  2. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b>  В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде</p>	



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 ( $Ч_{ср}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой отношение планируемых и текущих показателей:

### **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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания

		<p>организации;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. организация учета движения персонала;</li> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li> <li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li> <li>8. организация работы с увольняющимися работниками;</li> <li>9. ведение учета личных дел;</li> <li>0. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</li> </ol> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</li> </ol>	
--	--	---	--

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:

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.

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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

- 0). Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
- 1). Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
- 2). 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### Задача 2

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

40. обеспечение потребности в персонале;
41. использование персонала;

42. анализ маркетинговой информации;
43. определение потребности в персонале;
44. производственная социализация персонала;
45. мотивация трудовой деятельности;
46. управление карьерой персонала;
47. высвобождение персонала;
48. определение содержания и процесса мотивации;
49. деловая оценка персонала;
50. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
51. развитие персонала;
52. 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.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

0. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
1. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
2. 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:

19. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
20. окончание срока договора - 67 чел.;
21. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
22. по собственному желанию - 196 чел.;
23. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
24. 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:

- Прием на работу
- Увольнение
- Планирование фонда оплаты труда
- Составление плана социального развития предприятия
- Планирование потребности в персонале
- Разработка плана по охране труда и технике безопасности
- Анализ производственного травматизма
- Заключение трудового договора
- Разработка плана повышения квалификации специалистов
- Планирование пересмотра норм времени (выработки)
- Анализ текучести кадров
- Проведение аттестации специалиста
- Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
- Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
- Формирование резерва кадров на выдвижение



*Задание:*

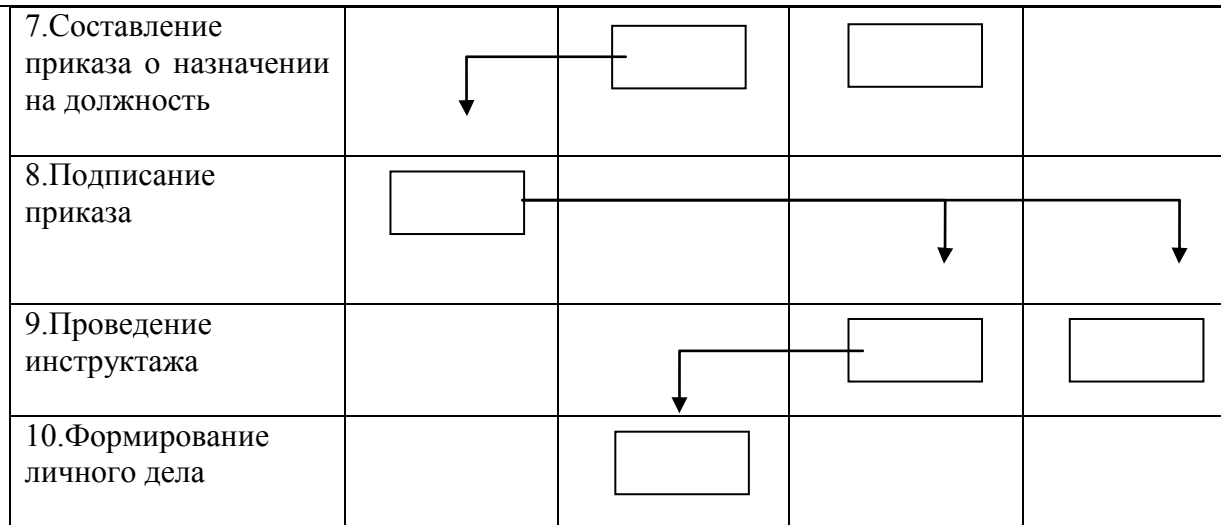
Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				



#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

0. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
1. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
2. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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.

### **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.):

5. Постоянство
5. Выдержка
7. Свобода действий
3. Общительность
9. Исполнительность
0. Переменчивость
1. Соблюдение семейных традиций
2. Способность к воображению
3. Самомнение
4. Бережливость
4. Организованность
5. Изворотливость
7. Инициативность
3. Целеустремленность
9. Настойчивость
0. Умение слушать собеседника
1. Искренность
2. 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).

### **ВАРИАНТ 5**

#### ***Теоретические вопросы***

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

Знать методы оценки эффективности использования и развития персонала

*Перечень вопросов:*  
 Назовите и охарактеризуйте этапы повышения квалификации в формате Talent Development.  
 Какой метод обучения позволяет обучающемуся достичь конкретной жизненной или профессиональной цели?  
 Для какого поколения сотрудников важна возможность постоянного личного и

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала в организациях

		<p>профессионального развития?          Что является ошибочным в организации обучения с целью переподготовки или повышения квалификации?</p>	
Уметь	оценивать эффективность использования и развития персонала	<p><i>Тестовые задания:</i></p> <p>1. Одна из форм профессиональной переподготовки и повышения квалификации вне рабочего места:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. наставничество</li> <li>c. самостоятельное обучение</li> <li>d. ротация</li> </ol> <p>2. В тех сферах деятельности, где практический опыт играет исключительную роль в переподготовке и повышении квалификации специалистов широко распространен один из методов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. ученичество и наставничество</li> <li>c. стажировка</li> <li>d. ротация</li> </ol> <p>3. Анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций предполагает следующий метод обучения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. кейсы</li> <li>b. деловые игры</li> <li>c. обучение на рабочем месте</li> <li>d. наставничество</li> </ol> <p>4. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых качеств это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. деловые игры</li> <li>c. ученичество</li> <li>d. ротация</li> </ol> <p>5. Выполнение стандартных действий в стандартных ситуациях возможно благодаря:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. профессиональным навыкам</li> <li>b. должностным инструкциям</li> <li>c. профессиональным стандартам</li> <li>d. тренинговым программам</li> </ol> <p>6. Технологии размещения информации (изображения, видео, текста, графики) поверх экрана любого устройства используется в одном из следующих форматов обучения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. геймификация</li> </ol>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. дополненная реальность</li> <li>c. виртуальная реальность</li> <li>d. компьютерная графика</li> </ul> <p>7. Обучение небольшими порциями за короткое время, доступное через мобильное устройство или Интернет-ресурс это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. самостоятельное обучение</li> <li>b. микролеарнинг</li> <li>c. онлайн обучение</li> <li>d. дистанционное обучение.</li> </ul>	
Владеть	инструментами повышения эффективности использования и развития персонала	<p><i>Практическое задание 1</i> Диагностика возрастной и образовательной структуры персонала организации</p> <p>Используя основные абсолютные показатели, характеризующие возрастную и образовательную структуру персонала организации рассчитать самостоятельно относительные показатели, характеризующие возрастную и образовательную структуру персонала в процентном отношении, в том числе по категориям сотрудников</p>	
Знать	методы оценки эффективности использования и развития персонала	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <p>Назовите и охарактеризуйте этапы повышения квалификации в формате Talent Development.</p> <p>Какой метод обучения позволяет обучающемуся достичь конкретной жизненной или профессиональной цели?</p> <p>Для какого поколения сотрудников важна возможность постоянного личного и профессионального развития?</p> <p>Что является ошибочным в организации обучения с целью переподготовки или повышения квалификации?</p>	Профессиональное развитие персонала в организациях
Уметь	оценивать эффективность использования и развития персонала	<p><i>Тестовые задания:</i></p> <p>1. Одна из форм профессиональной переподготовки и повышения квалификации вне рабочего места:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. наставничество</li> <li>c. самостоятельное обучение</li> <li>d. ротация</li> </ul> <p>2. В тех сферах деятельности, где практический опыт играет исключительную роль в переподготовке и повышении квалификации специалистов широко распространен один из методов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. ученичество и наставничество</li> <li>c. стажировка</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>d. ротация</li> <li>3. Анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций предполагает следующий метод обучения: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. кейсы</li> <li>b. деловые игры</li> <li>c. обучение на рабочем месте</li> <li>d. наставничество</li> </ul> </li> <li>4. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых качеств это: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. инструктаж</li> <li>b. деловые игры</li> <li>c. ученичество</li> <li>d. ротация</li> </ul> </li> <li>5. Выполнение стандартных действий в стандартных ситуациях возможно благодаря: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. профессиональным навыкам</li> <li>b. должностным инструкциям</li> <li>c. профессиональным стандартам</li> <li>d. тренинговым программам</li> </ul> </li> <li>6. Технологии размещения информации (изображения, видео, текста, графики) поверх экрана любого устройства используется в одном из следующих форматов обучения: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. геймификация</li> <li>b. дополненная реальность</li> <li>c. виртуальная реальность</li> <li>d. компьютерная графика</li> </ul> </li> <li>7. Обучение небольшими порциями за короткое время, доступное через мобильное устройство или Интернет-ресурс это: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. самостоятельное обучение</li> <li>b. микролеарнинг</li> <li>c. онлайн обучение</li> <li>d. дистанционное обучение.</li> </ul> </li> </ul>	
Владеть	инструментами повышения эффективности использования и развития персонала	<p><i>Практическое задание 1</i> Диагностика возрастной и образовательной структуры персонала организации</p> <p>Используя основные абсолютные показатели, характеризующие возрастную и образовательную структуру персонала организации рассчитать самостоятельно относительные показатели, характеризующие возрастную и образовательную структуру персонала в процентном отношении, в том числе по категориям сотрудников</p>	
<b>ОПК-5 способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить</b>			

**компромиссные и альтернативные решения**

<p>Знать</p>	<p>основные определения и понятия «команды», показатели эффективности работы команды</p>	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i>                  Лидерство как социальная характеристика современной личности.                  Понятие лидерства в теориях менеджмента.                  Социальные характеристики черт и проявлений лидеров.                  Типология лидерства.                  Понятие о стилях лидерства: основные классификации.                  Лидерство и управление в современном обществе.                  Общие подходы к типологизации лидерства.                  Объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование стиля и типа лидерства.                  Теории лидерства.                  Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.</p>	<p>Лидерство и командообразование</p>																																						
<p>Уметь</p>	<p>применять основные способы создания команды профессионалов</p>	<p><i>Практические задания</i>                  1. Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них.                  Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице 1.                  Заполните и продолжите таблицу 1: Какие виды деятельности Вы бы добавили?</p> <p style="text-align: right;">Таблица 1</p> <p style="text-align: center;">Типичная деятельность, связанная с руководством и лидерством</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Содержание деятельности</th> <th colspan="2">Относится к</th> </tr> <tr> <th>руководству</th> <th>лидерству</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Составление краткосрочных планов</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Руководство на примерах</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Приобретение и распределение ресурсов</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Мониторинг выполнения работ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Помощь в организации командной работы</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Сообщение полномочий и воспитание ответственности</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Разрешение конфликтов</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Преодоление проблем, связанных с дисциплиной</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Создание условий для мотивации членов</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Содержание деятельности	Относится к		руководству	лидерству	Составление краткосрочных планов			Руководство на примерах			Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы			Приобретение и распределение ресурсов			Мониторинг выполнения работ			Помощь в организации командной работы			Сообщение полномочий и воспитание ответственности			Разрешение конфликтов			Преодоление проблем, связанных с дисциплиной			Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы			Создание условий для мотивации членов			
Содержание деятельности	Относится к																																								
	руководству	лидерству																																							
Составление краткосрочных планов																																									
Руководство на примерах																																									
Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы																																									
Приобретение и распределение ресурсов																																									
Мониторинг выполнения работ																																									
Помощь в организации командной работы																																									
Сообщение полномочий и воспитание ответственности																																									
Разрешение конфликтов																																									
Преодоление проблем, связанных с дисциплиной																																									
Помощь коллегам в приобретении навыков эффективной работы																																									
Создание условий для мотивации членов																																									

команды с целью достижения высоких результатов		
Воодушевление сотрудников на преодоление трудностей и использование новых методов работы		
Беседа с людьми о принятых и согласованных направлениях развития, целях и стратегии		
Стимулирование членов команды к выдвижению идей		

2. Оценить свою предрасположенность к лидерству.

Данная методика позволяет получить информацию о предрасположенности к лидерству, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков. Методика предусматривает проведение трех проб.

**Проба «определение ведущего глаза».** Необходим лист белой бумаги размером 5×10 см с отверстием 1×1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2-3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30-40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

**Проба «переплетение пальцев».** Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, - левая.

**Проба «скрещивание рук»** (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типических особенностей:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали

		<p>профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л, низкой – соответственно Л-Л-П и П-П-Л.</p> <p>Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны. «Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социальнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше – в единении.</p> <p>Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом – более социальны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».</p>	
Владеть	практическими навыками создания команды профессионалов и эффективной работы в командах	<p><i>Ситуация 1.</i> Вот что рассказала Светлана Н. о своем опыте работы. «Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в оптовую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.</p> <p>Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали на мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневные собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два часа после официального окончания моего рабочего дня), меня почему-то никто не предупредил.</p> <p>В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальник сказал, что пора мне полностью войти в должность, и предложил спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. «Обычное рабочее совещание», – подумала я.</p> <p>Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что «у нас все нормально», и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений. Следующими шли кассиры.</p> <p>Они отчитались, что сделали за день, сколько клиентов обслужили и др. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали высказывать свои замечания к их работе и дисциплине.</p> <p>Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись чемто вроде самобичевания – доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился.</p>	

		<p>Затем пошли по второму кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег – какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину то, что она кокетничала с клиентом.</p> <p>И тут настала очередь службы безопасности. Представители секьюрити выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т.п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по личным вопросам. Впервые, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А вовторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.</p> <p>По итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить «плюс», «минус» или «ноль» (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену – 15 долл. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто то заметил это и «поделился» увиденным на собрании.</p> <p>В итоге менеджер недосчитался 30 долл. «Дорогое тебе яблочко попало», – подтрунивали потом над ним коллеги.</p> <p>В столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и чужие «плюсы» и «минусы».</p> <p>Процедура ежевечерних доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на 30 долл. за то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе – совмещать эти два удовольствия в компании не принято.</p> <p>На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась возразить, была оштрафована еще на 30 долл. – «за препирательство».</p> <p>Некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была «эффективная командная работа».</p> <p><i>Вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) какое рабочее поведение стимулирует данная система поощрений и наказаний;</li> <li>2) в какой степени эта система поощряет командную работу и готовность к сотрудничеству?</li> </ol>	
Знать	основные определения и	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <p>Эффективность управления, ее факторы и критерии</p>	Оценка экономической и

	<p>понятия «команды», показатели эффективности работы команды</p>	<p>Эффективность организации Подходы к оценке эффективности управления Оценка результатов труда персонала организации. Оценка затрат на персонал организации. Социальная эффективность управления (социальный аспект экономической эффективности). Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)? Экономическая эффективность управления. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда? Какими методами можно оценить результаты труда?</p>	<p>социальной эффективности управления персоналом организации</p>
<p>Уметь</p>	<p>применять основные способы создания команды профессионалов</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i> <b>Практическое задание 1.1</b> <i>Исходные данные и постановка задачи</i> <b>Определить:</b> коэффициент текучести кадров степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):</p> <p><b>Исходные данные</b></p> <p>1. Списочный состав на начало отчетного периода.....6714 2. Принято в течение отчетного периода - всего.....266 В том числе по источникам: выпускники учебных заведений.....84 перевод с других предприятий.....5 направлены органами трудоустройства.....12 приняты самим предприятием.....165 3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....388 В том числе по причинам: - перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....67 - переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....82 - по собственному желанию.....196 - увольнение по сокращению штатов.....30 - увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....13 4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр.</p>	

3) .....6592  
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период  
.....6060

6. Среднесписочное число работников .....6653

**Решение: ????**

**Ответ: ???**

### **Практическое задание 1.2**

*Исходные данные и постановка задачи*

#### **Исходные данные**

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

#### **Определить:**

коэффициент интенсивности текучести молодежи,  
результат прокомментировать.

**Решение: ???**

**Ответ: ???**

### **Практическое задание 1.3**

*Исходные данные и постановка задачи*

#### **Определить:**

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии,  
Если известны **следующие данные** о календарном фонде времени  
(чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....894 240

Число чел./ч неявок на работу - всего..... 141 152

В том числе:

очередные отпуска.....72 320

отпуска по учебе..... 1768

отпуска в связи с родами .....2832

болезни.....46 112

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..... 383 064  
**Решение: ????**  
**Ответ: ????**

**Тестовые задания**

**Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

**Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.

**Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.

**Источники покрытия потребности в персонале:**

незаконная коммерческая деятельность;  
«свои» люди и зарубежные партнеры;  
биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
обязательное государственное распределение молодых специалистов.

**Рациональный режим труда:**

научно обоснованное чередование труда и отдыха;  
жесткий распорядок дня;  
гибкий график работы;  
минимальная загруженность работника в рабочее время.

**Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**



		<p>ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p><b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; заработная плата; государственные дотации.</p> <p><b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p><b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов</p>	
--	--	--	--

		<p>планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника; описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b> формирование бюджета обучения;<b>2</b> содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b> потребность в развитии персонала;<b>1</b> профессиональное обучение;<b>5</b> определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b> обеспечение надлежащего уровня жизни работников; создания благоприятного психологического климата; снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников. улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b> экономические; организационно-распорядительные; социально-психологические; идеологические.</p> <p>) <b>Сущность коучинга заключается в том, что это</b> современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги. процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма. совокупность форм обучения.</p> <p>) <b>Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...</b> процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося; современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги; совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и</p>	
--	--	---	--

		<p>развивается фирма; элемент сетевого маркетинга.</p> <p>) <b>Перечислите цели управления персоналом</b> производственно-технические; коммерческие; экономические; социально-психологические.</p> <p>) <b>Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</b> своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности; определение численности персонала; формирование системы должностного роста; выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>) <b>Различают следующие формы обучения:</b> на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; в специализированных учебных центрах вне предприятия.</p> <p>) <b>Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</b> перевод на другую работу; повышение в должности; изменение статуса; понижение в должности; увольнение с работы.</p> <p>) <b>Не является менеджером.</b> специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b></p>	
--	--	---	--

линейные;  
координационные;  
функциональные;  
кадровые (сервисные).

) **Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.**

кадровая;  
информационная;  
производственная;  
финансовая;  
правовая.

) **Определите сущность понятия «Руководители».**

это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.

это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.

это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.

это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

) **Оборот кадров это:**

отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;

текучесть кадров;

численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период

совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

) **Мера квалификации работника определяется.**

опытом;

знаниями;

профессиональной компетентностью;

стажем работы.

) **Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**

сокращение штата персонала;

прогулы без уважительной причины;

		<p>ликвидация предприятия; создание предприятия; <b>несоответствие работника занимаемой должности.</b></p> <p>) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b>      трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;      Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;      Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;      Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b></p> <p>а) общие положения;      б) порядок приема и увольнения работников;      в) права и обязанности работодателя и работников;      г) время перекуров;      д) время отпусков.</p> <p>) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b>      заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов;      способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;      это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;      в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;      в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>) <b>«Аутплейсмент» это ....</b>      совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.      Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.      Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.      Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>) <b>Аттестация это</b>      метод определения квалификации и уровня знаний работника;      анализ показателей деятельности работника;</p>	
--	--	---	--

диагностика компетентности.

) **Назовите основные методы обучения на рабочем месте:**

инструктаж;

ротация;

лекции;

ученичество и наставничество.

) **Под категорией «кадры организации» следует понимать:**

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

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

в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

) **Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?**

а) все виды увольнений из организации;

б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

) **Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

характеристика труда или работника;

характеристика, исходящая из идеальных критериев;

профессиограмма;

сравнение с реальными критериями.

) **Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов**

поддержка способных к обучению работников;

распространение знаний и передового опыта;

тимбилдинг;

обучение молодых квалифицированных сотрудников.

) **Мотивы труда формируются при следующих условиях**

Человек сам создает эти условия;

Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;

Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

45) **Норма выработки основана:**

а) на установлении норм расходов времени;

б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;

- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.
- 46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**
- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.
- 47 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**
- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.
- 48 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**
- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.
- 49 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**
- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

		<p><b>50 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;  б) надежность работы персонала;  в) текучесть кадров;  г) социально-психологический климат в коллективе;  д) коэффициент трудового вклада.</p> <p><b>51. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:</b></p> <p>а) надежности работы персонала;  б) уровня трудовой дисциплины;  в) текучести кадров;  г) социально-психологического климата в коллективе;  д) коэффициента трудового вклада.</p> <p><b>52. Цена рабочей силы - это:</b></p> <p>а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;  б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;  в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.  г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;  д) совокупность его возможностей к творческому труду.</p>	
Владеть	практическими навыками создания команды профессионалов и эффективной работы в командах	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <p>1. Общая численность работающих в организации, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> </ul>	



- общая численность специалистов.
- 2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
- 3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
- 4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
- 5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
- 6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
- 7. Число уволенных по собственному желанию.
- 8. Число уволенных по инициативе администрации.
- 9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
- 10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
- 11. Число резервируемых должностей.
- 12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
- 13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
- 14. Нормативные значения показателей.

**Постановка задачи**

**Определить:**

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

**Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.**

Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.

**Методические указания**

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 2) стабильность трудового коллектива;
- 3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

*Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$ , - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{p3}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{У_{сж} + У_{иа}}{Ч_p}$$

где  $У_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;  
 $У_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;  
 $Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $У_p$ ):

$$У_p = \frac{P_ж}{Ч_p}$$

где  $P_ж$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{p2}}{K_{p1}}$$

где  $K_{p1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{p2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$Y_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где P - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

P<sub>д</sub> - число резервируемых должностей.

3.4. Действительность резерва персонала (Д) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где P<sub>р</sub> - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

P<sub>н</sub> - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

*Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$$K_{ур} = 1; K_{вр} = 1; K_{ор} = 10,5; K_c = 1; K_p = 1;$$

• *второй группы:*

$$D = 0,01; T_n = 0,05; Y_p = 0,03.$$

• *третьей группы:*

$$I_{кс} = 1,1; I_{кр} = 1,15; Y_{кр} = 1,25; D_p = 1.$$

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

#### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 7	201 8			201 7	201 8			201 7	201 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

*Приведем пример:*

Таблица 2

**СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 6	201 7			2016	2017			201 6	201 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	0,01	0,01	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	0,05	0,07	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0,05	0,06	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9					3,4	1	1,05	0,80
1,5	1	0,91	0,8								

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

		<p><b>Третий этап</b></p> <p>На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.</p> <p>По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.</p> <p>Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.</p>	
Знать	основные определения и понятия «команды», показатели эффективности работы команды	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <p>Эффективность управления, ее факторы и критерии</p> <p>Эффективность организации</p> <p>Подходы к оценке эффективности управления</p> <p>Оценка результатов труда персонала организации.</p> <p>Оценка затрат на персонал организации.</p> <p>Социальная эффективность управления (социальный аспект экономической эффективности).</p> <p>Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?</p> <p>Экономическая эффективность управления.</p> <p>Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?</p> <p>Какими методами можно оценить результаты труда?</p>	Бюджетирование управления персоналом
Уметь	применять основные способы создания команды профессионалов	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Исходные данные и постановка задачи</i></p> <p><b>Определить:</b></p> <p>коэффициент текучести кадров</p> <p>степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):</p> <p><b>Исходные данные</b></p> <p>1. Списочный состав на начало отчетного периода.....6714</p> <p>2. Принято в течение отчетного периода - всего.....266</p> <p>В том числе по источникам:</p> <p>выпускники учебных заведений.....84</p> <p>перевод с других предприятий.....5</p>	

направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....	388
В том числе по причинам:	
- перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....	67
- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
- по собственному желанию.....	196
- увольнение по сокращению штатов.....	30
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) .....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период .....	6060
6. Среднесписочное число работников .....	6653

**Решение: ????**  
**Ответ: ???**

**Практическое задание 1.2**

*Исходные данные и постановка задачи*  
**Исходные данные**

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

**Определить:**  
коэффициент интенсивности текучести молодежи,  
результат прокомментировать.

**Решение: ???**  
**Ответ: ???**

**Практическое задание 1.3**

*Исходные данные и постановка задачи*  
**Определить:**

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, Если известны <b>следующие данные</b> о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:	
Отработано всего.....	894 240
Число чел./ч неявок на работу - всего.....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска.....	72 320
отпуска по учебе.....	1768
отпуска в связи с родами .....	2832
болезни.....	46 112
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.....	383 064

**Решение: ????**

**Ответ: ????**

**Тестовые задания**

**) Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

**) Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.

**) Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.



	<p>) <b>Источники покрытия потребности в персонале:</b> незаконная коммерческая деятельность; «свои» люди и зарубежные партнеры; биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации; обязательное государственное распределение молодых специалистов.</p> <p>) <b>Рациональный режим труда:</b> научно обоснованное чередование труда и отдыха; жесткий распорядок дня; гибкий график работы; минимальная загруженность работника в рабочее время.</p> <p>) <b>Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?</b> ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p>) <b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; зарботная плата; государственные дотации.</p> <p>) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;</p>	
--	--	--

		<p>отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника; описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b> формирование бюджета обучения;<b>2</b> содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b> потребность в развитии персонала;<b>1</b> профессиональное обучение;<b>5</b> определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b> обеспечение надлежащего уровня жизни работников; создания благоприятного психологического климата; снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников. улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b> экономические; организационно-распорядительные; социально-психологические; идеологические.</p>	
--	--	---	--

- ) **Сущность коучинга заключается в том, что это**  
современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.  
процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  
совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.  
совокупность форм обучения.
- ) **Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...**  
процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;  
современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;  
совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;  
элемент сетевого маркетинга.
- ) **Перечислите цели управления персоналом**  
производственно-технические;  
коммерческие;  
экономические;  
социально-психологические.
- ) **Определите цель кадровой политики организации (фирмы).**  
своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;  
определение численности персонала;  
формирование системы должностного роста;  
выработка требуемого поведения персонала.
- ) **Различают следующие формы обучения:**  
на рабочих местах;  
кадровая форма обучения;  
в учебном центре предприятия;  
в специализированных учебных центрах вне предприятия.
- ) **Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**  
перевод на другую работу;  
повышение в должности;  
изменение статуса;  
понижение в должности;  
увольнение с работы.
- ) **Не является менеджером.**

		<p>специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b> линейные; координационные; функциональные; кадровые (сервисные).</p> <p>) <b>Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.</b> кадровая; информационная; производственная; финансовая; правовая.</p> <p>) <b>Определите сущность понятия «Руководители».</b> это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение. это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование. это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений. это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.</p> <p>) <b>Оборот кадров это:</b> отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности; текучесть кадров; численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или</p>	
--	--	--	--

		<p>численность уволенных за рассматриваемый период совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.</p> <p>) <b>Мера квалификации работника определяется.</b> опытом; знаниями; профессиональной компетентностью; стажем работы.</p> <p>) <b>Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при</b> сокращение штата персонала; прогулы без уважительной причины; ликвидация предприятия; создание предприятия; <b>несоответствие работника занимаемой должности.</b></p> <p>) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b> трудоустройство на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях; Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта; Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка; Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b> е) общие положения; ж) порядок приема и увольнения работников; з) права и обязанности работодателя и работников; и) время перекуров; к) время отпусков.</p> <p>) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b> заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов; способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях; это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям; в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха; в адаптации к границам разумной инициативы.</p>	
--	--	---	--

	<p>) <b>«Аутплейсмент» это ....</b> совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>) <b>Аттестация это</b> метод определения квалификации и уровня знаний работника; анализ показателей деятельности работника; диагностика компетентности.</p> <p>) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b> инструктаж; ротация; лекции; ученичество и наставничество.</p> <p>) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b> а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>) <b>Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?</b> а) все виды увольнений из организации; б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации; в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации; г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</p> <p>) <b>Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:</b> характеристика труда или работника; характеристика, исходящая из идеальных критериев; профессиограмма; сравнение с реальными критериями.</p> <p>) <b>Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов</b></p>	
--	--	--

	<p>поддержка способных к обучению работников; распространение знаний и передового опыта; тимбилдинг; обучение молодых квалифицированных сотрудников.</p> <p><b>Мотивы труда формируются при следующих условиях</b> Человек сам создает эти условия; Для получения этих благ необходимы личные усилия работника; Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.</p> <p><b>45) Норма выработки основана:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) на установлении норм расходов времени;</li><li>б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;</li><li>в) на установлении норм расходов работы;</li><li>г) на времени обслуживания рабочего места;</li><li>д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.</li></ul> <p><b>46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) интервьюирования;</li><li>б) анкетирования;</li><li>в) социологического опроса;</li><li>г) тестирования;</li><li>д) наблюдения.</li></ul> <p><b>47) Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) различные методы стимулирования;</li><li>б) методы информирования;</li><li>в) методы убеждения;</li><li>г) методы административного принуждения;</li><li>д) экономические методы.</li></ul> <p><b>48) Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) уровень квалификации работников аппарата управления;</li><li>б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;</li><li>в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной</li></ul>	
--	--	--

		<p>техники;</p> <p>г) уровень организационной культуры;</p> <p>д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.</p> <p><b>49 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:</b></p> <p>а) уровень текучести кадров;</p> <p>б) рентабельность производства;</p> <p>в) фонд оплаты труда;</p> <p>г) уровень трудовой дисциплины;</p> <p>д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.</p> <p><b>50 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;</p> <p>б) надежность работы персонала;</p> <p>в) текучесть кадров;</p> <p>г) социально-психологический климат в коллективе;</p> <p>д) коэффициент трудового вклада.</p> <p><b>51. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:</b></p> <p>а) надежности работы персонала;</p> <p>б) уровня трудовой дисциплины;</p> <p>в) текучести кадров;</p> <p>г) социально-психологического климата в коллективе;</p> <p>д) коэффициента трудового вклада.</p>	
Владеть	практическими навыками создания команды профессионалов и эффективной работы в командах	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b></p> <p>Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <p>1. Общая численность работающих в организации, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием</li> </ul>	



- (отдельно), с неполным средним, полным средним;
- общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
  3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
  4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
  5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
  6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
  7. Число уволенных по собственному желанию.
  8. Число уволенных по инициативе администрации.
  9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
  10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
  11. Число резервируемых должностей.
  12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
  13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
  14. Нормативные значения показателей.

**Постановка задачи**

**Определить:**

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

**Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.**

Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.

**Методические указания**

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в

динамике, сравнение их с нормативными значениями;  
*третьей этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 2) стабильность трудового коллектива;
- 3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

*Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$ , - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{p3}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{У_{сж} + У_{иа}}{Ч_p}$$

где  $У_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$У_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $У_p$ ):

$$У_p = \frac{P_ж}{Ч_p}$$

где  $P_ж$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{p2}}{K_{p1}}$$

где  $K_{p1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{p2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$Y_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где P - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

P<sub>д</sub> - число резервируемых должностей.

3.4. Действительность резерва персонала (Д) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где P<sub>р</sub> - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

P<sub>н</sub> - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

*Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$$K_{ур} = 1; K_{вр} = 1; K_{ор} = 10,5; K_c = 1; K_p = 1;$$

• *второй группы:*

$$D = 0,01; T_n = 0,05; Y_p = 0,03.$$

• *третьей группы:*

$$I_{кс} = 1,1; I_{кр} = 1,15; Y_{кр} = 1,25; D_p = 1.$$

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

#### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 7	201 8			201 7	201 8			201 7	201 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

*Приведем пример:*

Таблица 2

**СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 6	201 7			2016	2017			201 6	201 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	0,01	0,01	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	0,05	0,07	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0,05	0,06	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9					3,4	1	1,05	0,80
1,5	1	0,91	0,8								

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

		<p><b>Третий этап</b></p> <p>На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.</p> <p>По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.</p> <p>Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.</p>	
<b>ОПК-6 способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии</b>			
Знать	принципы и методы разработки и реализации стратегии организации	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция occupational welfare – социального благосостояния занятых.</li> <li>2. Концепция корпоративной социальной ответственности (социальной ответственности бизнеса).</li> <li>3. Принципы корпоративной социальной ответственности.</li> <li>4. Основные внутренние и внешние направления реализации социальной ответственности бизнеса.</li> <li>5. Единство и противоречивость целей и задач государственной и корпоративной социальной политики.</li> <li>6. Государственная политика занятости, ее цели и задачи. Активная и пассивная политика занятости.</li> <li>7. Рынок труда как многоуровневое понятие.</li> <li>8. Основные задачи и направления внутрифирменной занятости.</li> <li>9. Внутрифирменное планирование занятости и кадрового обеспечения.</li> <li>10. Социально ответственная реструктуризация</li> <li>11. Актуальные проблемы внутрифирменной занятости, их противоречие с интересами государства.</li> </ol>	Социальная политика государства и управление социальным развитием организации
Уметь	использовать принципы корпоративной социальной ответственности	<p>Ознакомьтесь с основополагающими национальными нормативными документами и инициативами в области КСО и социальной политики компаний</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Меморандум принципах корпоративной социальной ответственности</li> <li>2 Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»</li> </ol>	
Владеть	навыками разработки кадровой	На основе анализа социальных проектов и программ российских компаний, представленных в Библиотеке корпоративных социальных практик (РСПП,	

	стратегии организации	<a href="http://www.rspp.ru">URL:http://www.rspp.ru</a> ) определите: 1 Основные направления социальных инвестиций и социальной политики компаний	
Знать	принципы и методы разработки и реализации стратегии организации	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> Организационная культура как фактор трудовой адаптации Сущность и основные задачи деловой оценки персонала Показатели оценки персонала Особенности оценки работников и руководителей Аттестация как часть или вид деловой оценки персонала Категории аттестуемых и основные задачи аттестации персонала Технология и методы аттестации персонала Мотивация трудовой деятельности: Виды и стадии Мотивирование трудовой деятельности Вознаграждение и вознаграждающее управление	Кадровая политика государства и организации
Уметь	использовать принципы корпоративной социальной ответственности	<i>Примерные практические задания для экзамена</i> <b>Практическое задание 2.1</b> <b>Методические указания по выполнению:</b> Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение - выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой - получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке. Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.  <i>Тема: Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики</i>  Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины). В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров. Рассмотрите примеры используемых аналитических расчетов.	

## Практическое задание 2.2

### Исходные данные.

В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

### Задание.

#### Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			
3.			
4.			
Итого			



2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую)

### Практическое задание 2.3

Исходные данные. В таблице

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол: Мужчины Женщины		
Станочники в том числе токари		
Рабочие: 2-го разряда 5-го разряда		

#### Задание.

##### Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

##### Методические указания

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят

- коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также
- коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:

$$Кфт = Чт / Чсс ,$$

где, Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность

работников:

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):

$$Кпт = Чпт / Чсс ,$$

где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):

$$Кд = Кфт / Кпт .$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтес ).

$$Кинтес = Дсж \ Дсс ,$$

где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

#### **Тестовые задания**

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на предложенный вопрос.**

**• Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

А. Человеческие ресурсы государства в целом.

Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.

В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.

**• Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.

Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.

В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

**• Государственная кадровая политика это:**

А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.

		<p>Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации. В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.</p> <p><b>Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:</b></p> <p>А. Президент Российской Федерации. Б. Политические партии. В. Общественные объединения граждан по интересам.</p> <p><b>К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?</b></p> <p>А. Механизм нормативно-правового обеспечения. Б. Механизм организационного обеспечения. В. Механизм учебно-методического обеспечения.</p> <p><b>Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:</b></p> <p>А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы. Б. Индикативное планирование кадровых процессов. В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.</p> <p><b>Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:</b></p> <p>А. Компетенцию субъекта управления. Б. Компетентность субъекта управления. В. Морально-этические качества управленца.</p> <p><b>Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?</b></p> <p>А. Статусный метод. Б. Репутационный метод. В. Метод практической эффективности.</p> <p><b>Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».</b></p> <p>А. 27 июля 2004 года. Б. 27 мая 2003 года. В. 2 марта 2007 года</p> <p><b>Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:</b></p> <p>А. Федеральным законом.</p>	
--	--	--	--

- Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.  
В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.
- **Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:**  
А. 7.  
Б. 11.  
В. 9.
- **Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самостоятельности кадров:**  
А. Политическая.  
Б. Экономическая.  
В. Социальная.
- **Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**  
А. Научность.  
Б. Конкретно-исторический подход.  
С. Комплексность и непрерывность обучения.
- **Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления**  
А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.  
Б. Кадры государственных предприятий.  
В. Кадры частных предприятий.
- **Кто из субъектов государственной кадровой политики контролирует соблюдение законности в работе с кадрами:**  
А. Администрация Президента РФ.  
Б. Прокуратура.  
В. Федеральное Собрание.

### **ТЕСТ**

#### **1. Персонал — это...**

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;  
б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;  
в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;  
г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также

работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

**2. Кадры — это...**

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

**3. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**4. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

**7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

**8. Управление персоналом в основном зависит...**

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

**9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

**10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
- г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

**11. Координация работ оперативного управления — это...**

- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
- б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;
- в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;
- г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

**12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**

- а) приоритета производственной деятельности;
- б) рациональности;
- в) ликвидационной;
- г) предпринимательской.

**13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

**14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

**15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;
- б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;
- в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;
- г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**16. Кадровый потенциал организации — это...**

- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;
- б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;
- в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;
- г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.

**18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;

- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;  
г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.
- 19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**
- а) в наборе работников из персонала своей организации;  
б) наборе работников внутри регионального рынка труда;  
в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;  
г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.
- 20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**
- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;  
б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;  
в) беседа по найму;  
г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.
- 21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**
- а) профессиональной или экономической;  
б) производственной или внепроизводственной;  
в) прогрессивной или регрессивной;  
г) профессиональной или бытовой.
- 22. Первичной называется адаптация, при которой...**
- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспосабливается к новым условиям;  
б) новый работник первым идет на общение с коллективом;  
в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;  
г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.
- 23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**
- а) предварительная;  
б) подготовительная;  
в) основная;  
г) заключительная.
- 24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**
- а) результаты работы подчиненного подразделения;  
б) организаторские характеристики;  
в) личностные свойства;  
г) производительность собственного труда.
- 25. Оценка персонала организации начинается...**



- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;
- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукomплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

- а) организация — это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;

- в) наука об использовании техники в процессах управления;  
г) наука о порядке управления техникой.
- 33. Миссия организации — это...**
- а) истинное предназначение деятельности;  
б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;  
в) следование только миссионерским целям деятельности;  
г) отношение руководства к интересам персонала организации.
- 34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**
- а) объект управления;  
б) искусство;  
в) люди, управляющие организацией;  
г) орган управления.
- 35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**
- а) ретроспективных;  
б) горизонтальных;  
в) прямых;  
г) обратных.
- 36. Коммуникация начинается с процесса...**
- а) преобразования информации под выбранный канал связи;  
б) понимания информации;  
в) передачи информации;  
г) получения и декодирования информации.
- 37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации — это...**
- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;  
б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;  
в) стратегический план развития связей между подразделениями;  
г) разновидность линейных связей в структуре персонала.
- 38. Укажите неверное утверждение:**
- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;  
б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;  
в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;  
г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.
- 39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**
- а) повышение качества выпускаемой продукции;

- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;  
в) тарификация работ на рабочих местах;  
г) адаптация новых работников.
- 40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**
- а) оперативность выполнения мероприятий;  
б) своевременность проведения мероприятий управления;  
в) качество управленческих мероприятий;  
г) прогрессивность управленческих мероприятий.
- 41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**
- а) альтруизма;  
б) текучести кадров;  
в) абсентеизма;  
г) качества управления.
- 42. Привлекательность труда относится к факторам...**
- а) организационно-техническим;  
б) экономическим;  
в) социально-культурным;  
г) личностным.
- 43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**
- а) при утилизации продукции;  
б) в сфере управления производством;  
в) на производстве;  
г) при эксплуатации продукции.
- 44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**
- а) непрерывность;  
б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);  
в) достаточность ресурсов;  
г) фрагментарность.
- 45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**
- а) состав и структура кадровой службы организации;  
б) характеристика производства;  
в) миссия организации и место ее размещения;  
г) фонд рабочего времени производственников.
- 46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**
- а) план структуры персонала;  
б) количественная потребность;

в) качественная потребность;

г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

а) сокращение по субъективному мнению руководителя;

б) по условиям контракта;

в) по результатам аттестации;

г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

а) на всех этапах жизненного цикла;

б) только на этапе создания организации;

в) до начала создания организации;

г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

а) динамического роста;

б) прибыльности;

в) предпринимательской;

г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

а) принцип ритмичности операций набора;

б) гарантии равенства прав;

в) права участия в процессе отбора;

г) защиты результатов отбора.

**51. На расстановку персонала НЕ влияют:**

а) план развития информационного обеспечения организации;

б) требования Трудового кодекса РФ;

в) кадровая политика организации;

г) штатное расписание организации.

**52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:**

а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;

б) имиджа организации;

в) поведения (во время беседы) респондента;

г) уровня заинтересованности кандидата на работу.

		<p><b>53. Обучение персонала в организации начинается...</b></p> <p>а) с определения потребности в обучении;  б) разработки учебных программ;  в) формирования бюджета обучения;  г) организации процесса обучения.</p> <p><b>54. Аттестация государственных служащих проводится...</b></p> <p>а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;  б) не проводится;  в) ежегодно;  г) не реже одного раза в три года.</p>	
Владеть	навыками разработки кадровой стратегии организации	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Американская государственная кадровая политика.</li> <li>2. Японская государственная кадровая политика.</li> <li>3. Немецкая государственная кадровая политика.</li> <li>4. Китайская государственная кадровая политика.</li> <li>5. Анализ организационной культуры корпорации.</li> <li>6. Тенденции организационной культуры на предприятии.</li> <li>7. Влияние государственной кадровой политики на организационную культуру организации.</li> </ol>	
Знать	принципы и методы разработки и реализации стратегии организации	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровые ресурсы, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы.</li> <li>2. Разработка технологии процесса управления персоналом.</li> <li>3. Теоретико-экономические аспекты разработки кадрового управленческого решения на предприятии</li> <li>4. Понятие кадрового и управленческого решения</li> <li>5. Основные направления деятельности для разработки кадровых решений</li> <li>6. Специфика управления персоналом в условиях рыночных отношений</li> <li>7. Краткая характеристика деятельности предприятия</li> </ol>	Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений
Уметь	использовать принципы корпоративной социальной ответственности	<p><i>Практическое задание:</i></p> <p>Современные теории принятия кадровых решений. Целевая ориентация управленческих решений.</p> <p>Вопросы, подлежащие проработке.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативная и дескриптивная теории принятия решений.</li> <li>2. Теории максимизации полезности, ограниченной рациональности.</li> <li>3. Функции нормативной дескриптивной теории.</li> </ol>	

		<p>4.Концептуальная модель разработки управленческих решений.</p> <p>5.Взаимосвязь концепций и принципов разработки управленческих решений.</p> <p>6.Принципы «цели», «слабого звена», «измерений», «множественности альтернатив».</p> <p>7.Определение основных понятий системного и ситуационного подходов.</p> <p>8.Целевая ориентация управленческих решений.</p> <p>9.Достижение целей организации как основания для разработки управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Классификация целей. Построение дерева целей. Согласованность целей. Альтернативы достижения целей и выбор решения.</p> <p>10.Сформировать примерные направления совершенствования подсистем управления персоналом</p>	
Владеть	навыками разработки кадровой стратегии организации	<p><i>Практическое задание:</i></p> <p>Этапы подготовки кадрового решения. Стили принятия кадровой проблемы. Вопросы, подлежащие самостоятельной проработки.</p> <p>1.Стадия анализа ситуации и определения проблем.</p> <p>2.Выявление причин проблем. Разработка и оценка вариантов решения проблем.</p> <p>3.Технологии реализации решений. Разработка плана организации выполнения кадрового решения.</p> <p>4.Контроль за выполнением и оценка процесса реализации УКР.</p> <p>5.Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный.</p> <p>6.Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем.</p> <p>7.Модель Врума-Йеттона. Моральная и этическая ответственность руководителя за принятие решения. Матрица Блейка-Моутона.</p>	
Знать	принципы и методы разработки и реализации стратегии организации	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <p>1. Сущность понятия «консалтинг».</p> <p>2.Понятие «кадровый аудит».</p> <p>3.Методологические подходы к кадровому консалтингу.</p> <p>4.Цели и задачи кадрового консалтинга.</p> <p>5.Содержание кадрового консалтинга.</p> <p>6.Сущность оптимизации системы управления персоналом.</p> <p>7.Основные этапы оптимизации системы управления персоналом.</p> <p>8.Сущность оптимизации технологии управления персоналом.</p> <p>9.Методы кадрового консалтинга.</p> <p>10.Эффективность кадрового консалтинга.</p> <p>11.Критерии оценки эффективности кадрового консалтинга.</p> <p>12.Система оформления результатов кадрового консалтинга.</p> <p>13.Методологические аспекты аудита персонала.</p> <p>14.Основные методологические подходы к аудиту персонала организации.</p>	Кадровый консалтинг и аудит

		15.Сущность аудита персонала.						
Уметь	использовать принципы корпоративной социальной ответственности	Формирование сводной таблицы «Рынок консалтинговых услуг».						
		город	Организация, сайт	Ассортимент услуг	Ценовая политика	Ключевые фигуры /личности	Ключевые клиенты, отзывы в СМИ	
		Магнитогорск						
		....						
Владеть	навыками разработки кадровой стратегии организации	Формирование сводной таблицы «Рынок тренинговых услуг».						
		город	Организация, сайт	Тренинги	Диапазон цен	Авторы / ведущие тренеры	Ключевые клиенты, отзывы в СМИ	
		Магнитогорск						
		....						
<b>ОПК-7 владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности</b>								
Знать	современные технологии управления персоналом	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Понятие, предмет, объект и задачи изучаемой дисциплины.</p> <p>Актуальность и необходимость изучения проблем экономики управления персоналом.</p> <p>Объект и предмет изучения «Экономика управления персоналом». Специфика экономического подхода к изучению системы управления персоналом.</p> <p>Трудовой потенциал в системе экономических ресурсов.</p> <p>Сущность понятия «управление персоналом» с экономической точки зрения.</p> <p>Естественно-техническая и социально-экономическая стороны организации труда персонала.</p> <p>Экономический подход к организации труда: основные задачи и функции.</p> <p>Экономическая сторона организации труда на предприятие.</p> <p>Экономическая оценка человеческого и трудового потенциала предприятия.</p> <p>Эффективность как элемент управления персоналом.</p> <p>Виды эффективности, экономическая эффективность.</p>						Экономика управления персоналом организации
Уметь	распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 1</b></p> <p>В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка первого разряда 1000 руб. и приведенная в таблице <a href="#">тарифная сетка</a>.</p>						
		Показатель	I	II	III	IV	V	VI

Тарифный коэффициент	1	1,1	1,25	1,35	1,55	2
Число рабочих, чел.	–	5	10	17	12	3
Объем работ, нор-мо-часов	–	900	190	250	350	180

Определите соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и среднюю тарифную ставку.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.1 рекомендуется определить средний разряд работ, характеризующий сложность работ, и средний разряд рабочих, характеризующий уровень квалификации рабочих, руководствуясь первым подходом и сравнить полученные результаты.

Первый подход предполагает применение следующих формул:

где  $N_i$  – номер разряда;

$Ч_i$  – численность рабочих  $i$ -го разряда;

$T_i$  – трудоемкость работ  $i$ -го разряда.

### Практическое задание 2

Заработная плата работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 руб., в том числе тарифная ставка – 13 500 руб., доплата за совмещение должностей – 5000 руб., премия – 7500 руб. Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5. Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

*Рассчитайте размер заработной платы работника предприятия за месяц.*

### Практическое задание 3

В марте 2015 г. швея-мотористка Сидоркина Е.Е. была привлечена к работе в праздничный день 8 марта. В этот день она изготовила 12 перчаток. В организации установлена сдельная оплата труда - 20,00 руб. за одну перчатку.

Рассчитайте доплату Сидоркиной Е.Е. за работу в праздничный день.

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.3 рекомендуется следующий алгоритм действий:

- определить количество перчаток, сшитых работницей в праздничный день;



- определить расценку за работу в праздничный день путем умножения действующей расценки на 2;
- рассчитать сумму доплаты путем умножения полученной расценки за работу в праздничный день на количество изготовленных изделий.

#### **Практическое задание 4**

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 руб., 89% выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (далее ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного заработка.

Определите заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты [труда](#).

Методические рекомендации:

Для выполнения практического задания 3.4 рекомендуется руководствоваться следующей формулой:

где  $Z_{\text{сд.-прем.}}$  – зарплата сдельно-премиальная;

$Z_{\text{сд.}}$  – заработок по сдельным расценкам;

$P_{\text{в}}$  – процент премии за выполнение показателя премирования;

$P_{\text{п}}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения показателя премирования;

$P_{\text{ф}}$  – фактический процент перевыполнения показателя премирования.

**Задача 5.** Служащий федерального бюджетного учреждения имеет повышающий квалификационный коэффициент к базовому окладу в соответствии с квалификационным уровнем - 1,75. Размер базового оклада для его профессиональной квалификационной группы – 7000 руб. За месяц он отработал 22 дня из 22 по графику, в том числе 1 день - в выходной по производственной необходимости. Начислена премия в размере 35% заработка. Определить заработок служащего за месяц (работа в выходной компенсируется повышенной оплатой)

**Задача 6.** Рабочий-повременщик 3-го разряда (часовая ставка – 83,8 руб.) отработал за сентябрь 186 часов, в том числе сверхурочно: 5 сентября – 4 часа, 14 сентября – 4 часа, 22 сентября – 2 часа. Начислена премия в размере 30% повременного заработка. Определить общий заработок рабочего за месяц, включая оплату сверхурочных.

**Задача 7.** Работник с месячным окладом 18500 руб. отработал за месяц 21 день

		<p>при количестве рабочих дней по графику – 22. Начислена премия в размере 35% месячного заработка. Местность приравнена к районам Крайнего Севера, стаж работника – 3 года (надбавка за каждый год работы составляет 10% к заработку, но не более 50%). Действует районный коэффициент, равный 1,4. Определить общий заработок работника за месяц</p> <p><b>Задача 8.</b> Распределить заработок в размере 75000 руб. в звене из трех рабочих в соответствии с тарифным коэффициентом, отработанным временем и коэффициентом трудового участия (КТУ).</p> <p><b>Задача 9.</b> Рассчитать сумму заработной платы рабочего по сдельно-прогрессивной системе, если норма времени на изделие – 2 часа, расценка – 225 руб. за изделие, за месяц отработано 168 часа, изготовлено 95 изделий. За объем сверх месячной нормы расценка удваивается.</p>	
Владеть	<p>навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной деятельности</p>	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <p>Механизм трудовой мотивации и основные ее компоненты (процесс мотивации труда: потребности, интересы и ценности, мотивы, стимулы и вознаграждение).</p> <p>Система мотивации в социальной политике организации (формирование мотивационной политики, компенсационный и социальный пакет).</p> <p>Модели мотивации персонала (5 моделей). Методы оценки мотивированности работников.</p> <p>Материальная мотивация как основной способ регулирования деятельности персонала.</p> <p>Инновационные подходы к построению системы мотивации.</p> <p>Роль нематериальной мотивации персонала.</p>	
Знать	<p>современные технологии управления персоналом</p>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюция подходов к формированию политики содействия занятости населения.</li> <li>2. Стратегические и тактические цели государственной политики России в области занятости.</li> <li>3. Направления развития государственной службы занятости населения.</li> <li>4. Законодательно-нормативная база регулирования процессов в сфере занятости населения.</li> <li>5. Цели, задачи, структура, приоритетные направления деятельности Международной организации труда.</li> <li>6. Основные сферы деятельности МОТ.</li> <li>7. Методы работы МОТ и их характеристики.</li> <li>8. Основные направления совершенствования нормотворческой деятельности МОТ на современном этапе.</li> </ol>	<p>Регулирование современных социально-экономических отношений</p>

		<p>9. Международное бюро труда в регулировании социально-трудовых отношений.</p> <p>10. Международная трудовая миграция населения.</p> <p>11. В чем заключается актуальность изучения истории труда и деловой предприимчивости?</p> <p>12. Охарактеризуйте развитие труда и отношение к нему в древнем мире средневековья.</p> <p>13. Каким образом осуществлялось взаимодействие наемного труда и капитала в Новое время?</p> <p>14. Назовите исторические вехи становления в России современных видов предпринимательства.</p> <p>15. Что определяло особенности социально-трудовых отношений в советский период отечественной истории?</p> <p>16. Назовите группы теорий управления персоналом и видных ученых представителей этих теорий.</p> <p>17. Охарактеризуйте постулаты теорий управления персоналом.</p> <p>18. Как менялись задачи руководителей организаций с развитием теорий управления персоналом?</p> <p>19. Назовите основные этапы развития управления персоналом.</p> <p>20. Дайте характеристику каждого из этапов исторического развития управления персоналом.</p> <p>21. Приведите перечень условий, образующих социальную среду организации.</p> <p>22. Как социально-экономическое положение страны влияет на организацию, ее социальную среду?</p> <p>23. Проследите зависимость морально-психологической атмосферы в организации от духовно-нравственного состояния общества.</p> <p>24. Какую роль в развитии общества выполняет социальная политика государства?</p> <p>25. Обозначьте приоритеты и основные задачи социальной политики.</p>	
Уметь	распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b></p> <p><b>Данные:</b></p> <p>Численность населения области - 2450 тыс.чел., из них: молодежь, трудоспособного возраста - 650 тыс.чел. в трудоспособном возрасте - 1100 тыс. чел.; старше трудоспособного возраста - 700 тыс. чел.</p> <p>Численность инвалидов в возрасте 16-55 лет - 50 тыс. чел., работающих пенсионеров -120 тыс. чел.</p> <p>Не имеют работы 220 тыс. чел. в трудоспособном возрасте, в т.ч. ищут работу и готовы приступить к ней 100 тыс. чел. В службе занятости зарегистрированы 18 тыс. чел.</p> <p><b>Определите численность и доли:</b></p>	

- а) трудовых ресурсов;**
- б) трудоспособного населения в трудоспособном возрасте;**
- в) экономически активного населения.**

**Рассчитайте трудовую структуру населения (доли различных возрастных групп в его численности).**

**Аргументируйте недостатки такой трудовой структуры.**

#### **Практическое задание 2.2**

**Данные:**

Численность трудовых ресурсов республики на начало года составляет 1800 тыс. чел. В течение года в рабочий возраст вступили 160 тыс. подростков; 180 тыс. чел. достигли пенсионного возраста, из них 10 тыс. выбыли из состава трудовых ресурсов по причине получения инвалидности 1-й и 2-й групп и 8 тыс. чел. - вследствие смерти. Сальдо механического движения трудовых ресурсов в республике за год составило 25 тыс. чел.

**Определите изменения в численности трудовых ресурсов республики за год и численность их на конец его.**

#### **Практическое задание 2.3**

В область прибыло 15 тыс. вынужденных переселенцев, из них 8 тыс. мужчин. По возрастному составу 3 тыс. чел. составляют дети и подростки, 4 тыс. - лица старше трудоспособного возраста.

**Определите в процентном отношении структуру переселенцев по полу и возрасту.**

**Отметьте, насколько благоприятна для области подобная возрастная структура переселенцев (плюсы и минусы)?**

#### **Практическое задание 2.4**

**Проанализируйте показатели безработицы по двум районам и предложите направления деятельности службы занятости по смягчению ситуации на рынке труда.**

1- район - уровень безработицы - 2,2%, средняя ее продолжительность - 4 месяца, доля женщин среди безработных - 70%;

2-й район - уровень безработицы - 4,7%; средняя ее продолжительность - 7 месяцев, доля молодежи среди безработных - 45%.

#### **Практическое задание 2.5**

**Данные:**

В центр занятости населения одного из районов области 23.07.2015 г. обратилась гр-ка Петрова после окончания средней школы. Была признана безработной. По направлению центра занятости с 06.09.2015 г. обучалась на курсах по специальности парикмахера. Срок обучения - 6 месяцев. С 24.09.2015г. по 27.09.2015 г. не посещала занятия по уважительной причине.

**Определите размер стипендии, которую должна получать Петрова, обучаясь на курсах.**

**Тестовые задания**

**1. Совместная ответственность людей, которая основывается на личной ответственности и согласии, общности интересов – это принцип \_\_\_\_\_.**

**2. Патернализм как принцип СТО характеризуется:**

- а) обострением противоречий в трудовых отношениях;
- б) стремлением работников к самостоятельности и самореализации, нежеланием переносить ответственность на другие субъекты;
- в) главной ролью государства в регулировании социально-трудовых отношений.

**3. Дискриминация – это:**

- а) незаконное ограничение прав субъектов СТО;
- б) законное ограничение прав субъектов СТО;
- в) незаконное предоставление прав субъектам СТО;
- г) нет правильного ответа.

**4. Для социально-ориентированной экономики нежелательными типами СТО являются:**

- а) солидарность;
- б) субсидиарность;
- в) партнерство;
- г) конфликт;
- д) дискриминация;
- е) нет правильного ответа.

**5. К современным моделям регулирования социально-трудовых отношений относятся:**

- а) европейская, континентальная, китайская модель;

- б) англо-саксонская, континентальная, китайская модель;
- в) европейская, англо-саксонская, китайская, континентальная модель;
- г) нет правильного ответа.

**6. Социальный конфликт характеризуется:**

- а) стремлением работников к самостоятельности и самореализации;
- б) обострением противоречий в коллективе;
- в) отсутствием взаимопонимания;
- г) противостоянием разных политических сил;
- д) нет правильного ответа.

**7. Качество трудовой жизни характеризуется:**

- а) количеством машин, зданий и сооружений в организации;
- б) уровнем механизации и автоматизации;
- в) уровнем образования, здоровьем, условиями труда;
- г) нет правильного ответа.

**8. Социальная политика – это:**

- а) стратегическое финансово-экономическое направление развития общества;
- б) стратегическое финансово-инвестиционное направление развития общества;
- в) стратегическое социально-экономическое развитие общества;
- г) нет правильного ответа.

**9. Социальная защита населения предусматривает:**

- а) охрану жилища;
- б) выплату пенсий, субсидий, помощи;
- в) безопасные условия труда;
- г) нет правильного ответа.

**10. Англо-саксонскую модель регулирования социально-трудовых отношений применяют**

США  
Китай  
Россия  
Германия  
Все выше перечисленные

		<p><b>11. Миротворческая функция социального партнерства предусматривает:</b> а) недопущение изменений условий труда не на пользу работника; б) определение порядка заключения соглашений между субъектами социального партнерства; в) запрет выдвижения новых требований по вопросам, уже внесенным в договора и соглашения; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>12. Представителями сторон по время заключения договоров могут быть:</b> а) работники, работодатели, профсоюзы; б) государственные органы представительной власти, союзы работодателей, работники; в) министерства, ведомства, другие уполномоченные лица; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>13. Трипартизм как ведущий принцип регулирования договорного процесса широко используется в:</b> а) США; б) Японии; в) Украине; г) нет правильного ответа.</p> <p><b>14. Двустороннее сотрудничество на отраслевом уровне и на уровне предприятия это ....</b> а) соглашение б) трипартизм в) бипартизм г) коллективный договор; д) Патернализм е) Социальное партнерство</p> <p><b>15. Закончить формулировку принципа цивилизованных отношений между партнерами, разработанного МОТ: "Общий мир может быть установлен только на основе _____".</b></p> <p><b>16. Что относится к мерам активной политики в сфере занятости:</b></p>	
--	--	--	--

- а) содействие в трудоустройстве;
- б) страхование на случай безработицы;
- в) участие в профессиональной переподготовке;
- г) выплата пособий по безработице;
- д) создание новых рабочих мест?

**17. Полная занятость:**

- а) означает абсолютное отсутствие безработицы;
- б) предполагает отсутствие только структурной безработицы;
- в) предполагает отсутствие только циклической безработицы;
- г) означает наличие естественного уровня безработицы.

**18. К основным направлениям регулирования занятости относят:**

пособия; содействие найму; стимулирование роста занятости, \_\_\_\_\_  
(дополнить).

**19. К источникам финансирования мероприятий в сфере занятости относят (перечислить).**

**20. Состояние рынка труда и занятости населения характеризуется следующими конкретными показателями:**

- а) уровнем безработицы;
- б) оборотом рабочей силы;
- в) сбалансированностью трудовых ресурсов и рабочих мест;
- г) мобильностью рабочей силы;
- д) величиной валового национального продукта.

**21. Правильно ли следующее утверждение: полная занятость достигается в том случае, когда работают все, кто хочет работать:**

- а) да;
- б) нет?

**22. Неэффективная занятость – это:**

- а) недостаток рабочей силы;
- б) излишек рабочей силы;
- в) излишек рабочих мест;
- г) недостаток рабочих мест.

**23. Это термин, характеризующий состояние человека, включенного в**



**общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок. Назвать термин.**

**24. Правильны ли следующие утверждения:**

- а) полная занятость означает, что уровень безработицы равен нулю;
- б) к занятому населению России относят иностранных граждан, временно проживающих на территории страны;
- в) трудоизбыточная конъюнктура рынка труда означает превышение предложения над спросом?

**25. Международная организация труда (МОТ) была основана в:**

- а) 1919 году;
- б) 1921 году;
- в) 1954 году.

**26. Украина стала членом МОТ в:**

- а) 1965 году;
- б) 1991 году;
- в) 1954 году.

**27. Международная конференция труда (МКТ) – это:**

- а) Высший орган Организации;
- б) Исполнительный орган МОТ;
- в) Постоянный секретариат МОТ.

**28. Постоянный секретариат МОТ и одновременно исследовательский центр по социальным вопросам и мировой справочно-информационный центр МОТ, штаб-квартира которого находится в Женеве (Швейцария) – это (назвать) \_\_\_\_.**

**29. Международно-правовые договоры, содержащие минимальные стандарты в области социально-трудовых отношений и закрепляющие для ратифицировавших их государств-членов обязательства юридического характера это - .....**

**30. Международный институт социально-трудовых отношений определяет порядок работы МОТ, устанавливает ее состав, права доступа на заседания, порядок формирования постоянных комитетов и секретариата:**

- а) да;

б) нет.

**31. Продолжите фразу: нормотворческая деятельность МОТ заключается в разработке и принятии \_\_\_\_\_ .**

**32. Международный акт, который после ратификации государством-членом является обязательным к исполнению – это:**

- а) конвенция;
- б) декларация;
- в) рекомендация.

**33. Это крупнейший в мире информационно-аналитический и издательский центр по вопросам труда:**

- а) Международное бюро труда;
- б) Административный совет;
- в) Международная конференция труда.

**34. Верны ли следующие утверждения:**

- а) МОТ не может создавать рабочих мест;
- б) трипартизм – это сборник национальных законов и других нормативных актов о труде и социальных отношениях;
- в) Административный совет собирается 1 раз в год; на каждой сессии на обсуждение выносятся около двадцати вопросов текущей работы организации.

**35. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**36. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

		<p><b>37. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;</li><li>б) прогнозирование занятости населения;</li><li>в) содействие гражданам в поиске работы;</li><li>г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.</li></ul> <p><b>38. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) не более пяти лет;</li><li>б) от одного до трех лет;</li><li>в) не более чем на один год;</li><li>г) срок определяется представителями подразделений организации.</li></ul> <p><b>39. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) социальная;</li><li>б) экологическая;</li><li>в) уголовная;</li><li>г) экономическая.</li></ul> <p><b>40. Среди определений коллективного договора выберите верное:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;</li><li>б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;</li><li>в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;</li><li>г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.</li></ul> <p><b>41. Днем начала коллективного трудового спора считается день ...:</b> выдвижения работниками своих требований к работодателю сообщения работникам решения работодателя (его представителя) об отклонении всех или части требований работников начала работы примирительной комиссии</p> <p><b>42. Решение о признании забастовки незаконной принимается ...:</b> государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя</p>	
--	--	---	--

судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или прокурора  
арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора

**43. Комиссия по трудовым спорам ...:**

назначается работодателем  
формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и избранных работниками  
избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников

**Вопрос 44. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ...:**

примирительной комиссией  
посредником  
трудовым арбитражем

**45. Занятость как юридическая категория представляет собой ...:**

способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  
процесс поиска подходящей работы  
не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  
деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж

**46. Квота для приема на работу устанавливается для ... (2 балла):**

лиц, освобожденных из мест лишения свободы  
инвалидов  
жен (мужей) военнослужащих и граждан, уволенных с военной службы

**47. При обращении к работодателю граждан, имеющих направление службы занятости работодатель ...:**

имеет право принимать таких лиц на работу на равных основаниях с гражданами, непосредственно обратившимися к нему  
обязан принять таких лиц на работу в приоритетном порядке  
должен заключить с такими лицами трудовой договор с установлением испытательного срока

		<p><b>48. Максимальный срок, на который может заключаться срочный трудовой договор (2 балла):</b>  2 года  3 года  5 лет  3 месяца  2 месяца</p> <p><b>49. Трудовой договор заключается в ...:</b>  устной форме  письменной форме  письменной форме с нотариальным заверением</p> <p><b>50. Стороны социального партнерства:</b>  работники и работодатели в лице уполномоченных представителей  работодатели и профессиональные союзы  работники и уполномоченные государственные органы</p>													
Владеть	<p>навыками  реализации технологий  управления персоналом  профессиональной деятельности</p> <p>в</p>	<p style="text-align: center;"><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p style="text-align: center;">Определить и дать характеристику уровням и предметам социально-трудовых отношений и показать их взаимосвязь.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;">Уровни и предметы социально-трудовых отношений</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Уровень (СТО) социально-трудовых отношений</th> <th style="width: 50%;">Предмет (СТО) социально-трудовых отношений</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p style="text-align: center;">Дайте характеристику следующим определениям социального партнерства.  Социальное партнерство – это:</p>	Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений	1.		2.		3.		4.		5.		
Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений														
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															

а) механизм для функционирования развитого, здорового общественного организма;

б) система взаимосвязей между наемными работниками, трудовыми коллективами, профессиональными союзами, работодателями и их объединениями, государством и органами самоуправления, а также с их представителями и совместно созданными органами по регулированию социально-трудовых отношений с целью соблюдения прав и интересов работников, работодателей и государства;

в) совокупность социально-экономических отношений между представителями работников, работодателей и государства, направленных на сотрудничество, поиск компромиссов, подготовку предложений относительно принятия ими согласованных решений по вопросам социально-трудовых отношений, которые выражают принципы социальной политики государства.

### Задание 3

Дайте характеристику основным сферам деятельности МОТ:

занятость и безработица;

профессиональная подготовка и переподготовка кадров;

права человека;

условия, безопасность и гигиена труда, производственная и окружающая среда;

заработная плата;

социальное обеспечение;

отдельные категории трудящихся;

МОТ и социальные институты;

взгляд в будущее и проблемные положения.

Дайте характеристику названным сферам деятельности МОТ. Какие проблемы существуют в каждой из них?

Задача 4. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями

$$L_d = 200 - 10 \cdot W,$$

$$L_s = 50 + 5 \cdot W,$$

где  $W$  – ставка заработной платы.

Требуется:

а) найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости,

построить график;

б) определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;

в) предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия,

спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением  $L_d = 350 - 10 \cdot W$ , найти какими станут новые равновесные ставки зарплаты и занятости. Будет ли безработица на этом рынке?

Задача 5. (о распределении доходов). Предположим, что наемные работники составляют 75 %, а работодатели (собственники) 25 % рабочей силы. Внутри каждой группы доход индивидов одинаков.

Предложение труда на рынке совершенной конкуренции задано функцией.

$$L_s = 1750 + 2 \cdot W, \text{ чел.}$$

Предельная доходность труда ( $MRP_L$ ) задана формулой:

$$MRP_L = 6000 + 2 \cdot L, \text{ д.е.,}$$

где  $W$  – ставка денежной заработной платы,  $L$  – спрос на труд.

Требуется:

а) нарисовать линии спроса и предложения на рынке труда, вычислить равновесные зарплату и занятость;

б) найти доход наемных работников, как совокупную зарплату, и доход собственников, как прибыль;

в) нарисовать кривую Лоренца, характеризующую рассматриваемую экономическую систему;

г) вычислить коэффициент Джини,

д) дать характеристику неравенства в распределении доходов.

Пояснение:

3. На рынке совершенной конкуренции предельная доходность труда совпадает с кривой спроса на труд ( $MRP_L = W$ ). Поэтому  $6000 - 2L_d = W$ , откуда находим:  $L_d = 3000 - 0,5W$ .

4. Общий доход собственников равен:  $Q (MRP_L)dL = (6000 - 2L)dL = 6000L - L^2$ .

Задача 6. (о неравенстве доходов населения). Предположим, что в стране 25 % наиболее обеспеченного населения получают 70 % национального дохода, а остальное население только 30 %. По социальным соображениям такое деление дохода государство считает неправильным и вводит налог, по которому богатое население передает в госбюджет часть своих доходов –  $\gamma$ , которые затем распределяются поровну между бедными.

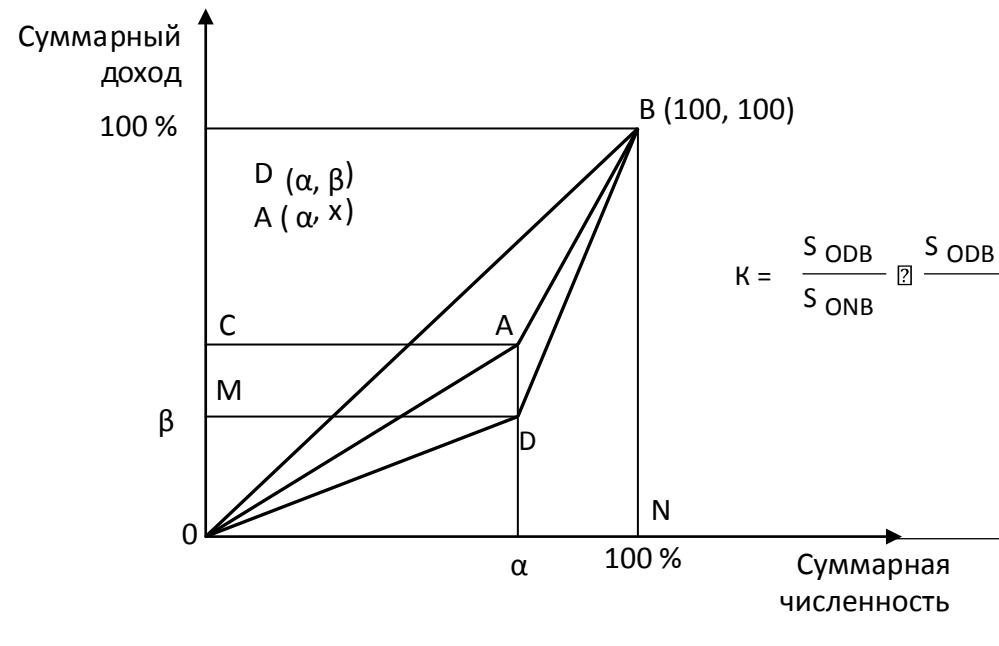
Требуется:

а) оценить степень неравенства в доходах между богатыми и бедными, в случаях, когда налог на богатых  $\gamma$  составляет четверть и половину их доходов. Дать качественную оценку двум вариантам налога;

б) предположим, что в стране средний доход на человека равен 1000 долл. в месяц. Рассчитать сколько в среднем он равен для богатых и бедных до введения налога на богатых, после введения налога в размере 25 % и 50 %.

Пояснение. Графическая оценка производится с помощью кривой Лоренца, показанной на рисунке (линии ODB и OAB), а численная оценка – с помощью коэффициента Джини (K), который показывает степень отклонения кривой Лоренца от линии OB, соответствующей полному равенству в распределении доходов –  $K = 0$ . При  $K = 1$  все

доходы получает один человек, что соответствует абсолютному неравенству (линия Лоренца ONB). Этот коэффициент равен:  $K = 1$



где  $x = \beta + \gamma(100 - \beta)$ ,

$\alpha$  – суммарная численность наименее обеспеченного населения в процентах,

$\beta$  – суммарный доход наименее обеспеченного населения в процентах.

По условию задачи:  $\alpha = 75\%$ ,  $\beta = 30\%$ ,  $\gamma = 0,25 - 0,5$ .

5000



## ВАРИАНТ 2

### Задание 1

Покажите взаимосвязь (в виде схемы или таблицы) между предметами и типами социально-трудовых отношений.

### Задание 2

Проанализируйте приведенные показатели качества трудовой жизни и укажите, какими индикаторами можно было бы их дополнить.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется такими показателями:

1. Работа должна быть интересной для конкретного работника.
7. Должны быть созданы условия для непрерывного обучения, постоянного профессионального роста и развития способностей работника.
8. Вознаграждение и определение работы должны быть справедливыми.
9. Условия работы должны отвечать санитарно-гигиеническим нормам.
10. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным.
11. Работники должны принимать участие в принятии решений, которые касаются их работы.

### Задание 3

Назовите и охарактеризуйте основные конвенции МОТ по сферам деятельности. Результаты представьте в табл.

Таблица

#### Характеристика конвенций МОТ

Сферы деятельности	Название конвенции, рекомендации	Содержание конвенции

Задача 4. (занятость и безработица). В течение пятилетнего периода статистические данные о трудовых ресурсах и занятых изменились как представлено в таблице.

Показатели	1-й год	5-й год
1. Трудовые ресурсы, млн. чел.	80	87
2. Занятые, млн. чел.	75	79

Требуется:

- а) найти численность безработных и уровень безработицы в 1-м и 5-м годах периода;
- б) объяснить почему одновременно росли безработица и занятость;
- в) дать объяснение о возможности полной занятости в 5-м году.

Примечание.

Безработица – это состояние экономики, когда не все трудовые ресурсы используются.

Уровень безработицы – это доля незанятых трудовых ресурсов. Естественный уровень безработицы предполагает только структурную и фрикционную, но отсутствие циклической. Полной занятостью население признается ситуация когда нет циклической безработицы, хотя есть структурная и фрикционная.

Задача 5. (о динамике стоимости жизни). Нужно определить изменение уровня стоимости жизни в стране за текущий год по следующим показателям:

- номинальная заработная плата возросла на 5,9 %;
- реальная заработная плата понизилась на 4,3 %.

Примечание.

Номинальная заработная плата – это номинальный доход в денежном выражении наемного работника.

Реальная заработная плата – это совокупность потребительских благ, которые можно приобрести на номинальную заработную плату с учетом цен на потребительские блага. Они связаны между собой через индексы соответствующих показателей следующим образом:

$$J(\text{ИЦ}) \square \frac{J(\text{РЗП}) \square 100\%}{J(\text{НЗП})},$$

где

J – индексы;

РЗП, НЗП – соответственно реальная и номинальная зарплаты,

ИЦ – изменение за год уровня цен на предметы потребления и услуги.

Задача 6. (минимальная зарплата и безработица). На некотором региональном рынке труда функции спроса и предложения имеют вид:  $L_d = 150 - 5 \cdot W$ ,  $L_s = 140 + 20 \cdot W$ ,

где

W – почасовая ставка заработной платы, д.е.,

L – численность работников, тыс. чел.

Требуется:

а) установить равновесные значения ставки заработной платы и занятости и оценить, что произойдет, если минимальная ставка зарплаты, имевшая значение  $w_0^{\min} = 8$  д.е. будет установлена правительством на уровне  $w_1^{\min} = 9$  д.е.;

б) выяснить, что произойдет с занятостью, если минимальная зарплата будет повышена однократно до значения  $w_2^{\min} = 11$  д.е.;

в) предположим, что работники, потерявшие место после установления  $w_2^{\min} = 11$  д.е., могут перейти в другой сектор экономики, где минимальная зарплата не установлена и что они готовы работать за зарплату, типичную для этого сектора экономики.

В этом секторе экономики спрос и предложение характеризуются функциями:  $L_d = 100 - 5W$ ,  $L_s = 20 + 5W$ . Нужно определить равновесную ставку зарплаты и занятости в этом секторе экономики до и после установления равновесного состояния, возникшего в результате прихода в этот сектор дополнительных работников.

Пояснение: после прихода в сектор дополнительных работников в размере  $\Delta L$  функции спроса и предложения станут:  $L_d = 100 - 5W$ ,  $L_s = 30 + 5W$ .

### ВАРИАНТ 3

#### Задание 1

Разработать схему механизма функционирования системы социально-трудовых отношений.

#### Задание 2

Дайте характеристику приоритетным направлениям коллективно-договорного регулирования отношений в сфере труда:

- обеспечение эффективной работы;
- регулирование оплаты труда;
- организация и охрана труда;
- развитие персонала.

#### Задание 3

Раскройте роль профсоюзов в защите прав и интересов наемных работников. Какие изменения происходят в профсоюзном движении в последние годы. Назовите, какие нормативные акты регламентируют деятельность профсоюзов.

Задача 4. (о трудовых ресурсах). Вычислить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год имеются следующие данные:

- численность населения трудоспособного возраста на начало года равно 71 млн. чел.;
- численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,5 млн. чел.;
- численность молодежи, вступившей в трудоспособный возраст в текущем году – 2,1 млн. чел.;
- численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,9 млн. чел.

Примечание: численность населения трудоспособного возраста находится как алгебраическая сумма исходной величины и всех компонент, увеличивающих или уменьшающих исходное значение.

Задача 5. (о динамике реальной заработной платы). Оценить изменение уровня реальной зарплаты за 5 лет по следующим данным:

- за 5 лет заработная плата в стране повысилась на 30 %;
- за 5 лет стоимость жизни возросла на 45 %.

Примечание:  $J(РЗП) = [J(НЗП) \times 100] : J(ИЦ)$ .

Задача 6. (о соотношении зарплаты и безработицы). В городе рынок неквалифицированной рабочей силы описывается функциями спроса и предложения следующего вида:

$$L_d = 17\,000 - 3 \cdot W, \quad L_s = -7000 + 3 \cdot W,$$

где  $W$  – месячная заработная плата, д.е.,  $L$  – численность работников, чел.

Требуется:

- а) найти равновесные значения зарплаты и занятости;
- б) оценить предвыборные обещания одного из кандидатов в мэры города о повышении ставки оплаты труда до 5000 д.е. и снижении безработицы.

#### ВАРИАНТ 4

##### Задание 1

Охарактеризовать основы правового регулирования социально-трудовых отношений и составить соответствующую таблицу

Таблица

Нормативно-правовое регулирование СТО

		Название концепций и рекомендаций МОТ, которые ратифицированы в России	Название законов России, которые регулируют социально-трудовое отношения		
		1. 2. 3. 4. 5. 6	1. 2. 3. 4. 5. 6		
		<p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Согласно социально-экономическим и национальным особенностям стран, сложились три модели социального партнерства. Они различаются механизмом правового регулирования, особенностями отношений между партнерами, уровнем демократизации производственной жизни.</p> <p style="text-align: center;">Дайте характеристику моделям социального партнерства.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте характеристику нормотворческой деятельности МОТ. В чем заключается юридическая природа и значение конвенций и рекомендаций? Какое значение имеет ратификация конвенций?</p> <p>Задача 4. (о трудовых ресурсах). Население некой страны трудоспособного возраста равно 75 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды составляют 1,3 млн. чел., работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 6 млн. чел.</p> <p><u>Требуется:</u> определить численность трудовых ресурсов.</p> <p><u>Примечание:</u> по определению трудовых ресурсов, это экономически активное население, обладающие в полной мере физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.</p> <p>Задача 5. (о страховании от безработицы). Государственная программа страхования от безработицы предусматривает выплату пособия в размере <math>B = 20 + 0,4W</math>, где <math>W</math> – еженедельная ставка заработной платы на последнем месте работы, д.е. Всем, потерявшим работу, гарантировано пособие в размере не менее 40 д.е. в неделю независимо от предыдущих заработков и не более 80 д.е.</p> <p><u>Требуется:</u></p>			

- а) изобразить размер выплаты пособия в зависимости от величины предыдущего заработка;
- б) назвать максимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будет получать минимальное пособие;
- в) назвать минимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будут получать максимальное пособие.

Задача 6. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некоей экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:  $y = 15/x + 1$  (кривая Бевериджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.

Требуется:

- а) определить уровень циклической безработицы;
- б) величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.

Примечание: естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных ( $y = x$ ) и при этом значения  $x$  и  $y$  должны лежать на кривой Бевериджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного решения системы:  $y = x$ ,  $y = (15/x) + 1$ .

Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.

#### ВАРИАНТ 5

##### Задание 1

На основе приведенных в табл. данных рассчитать потери от забастовки работников предприятия, если средний выпуск продукции за один человеко-час работы составляет 6,7 руб. Продолжительность забастовки – 7 ч.

Таблица

Потери от забастовки работников предприятия

Дата	Численность работников, участвующих в забастовке	Потери рабочего времени, чел./час	Объем произведенной продукции
1.04	100		

2.04	150		
3.04	50		
4.04	200		
5.04	выходной день		
6.04	выходной день		
7.04	350		
8.04	280		

### Задание 2

На основе изучения Закона России о коллективных договорах и соглашениях, определите содержание коллективного договора и содержание коллективных соглашений на государственном и отраслевом уровне, поясните их взаимосвязь.

Задача 3. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями

$$L_d = 200 - 10 \cdot W,$$

$$L_s = 50 + 5 \cdot W,$$

где  $W$  – ставка заработной платы.

Требуется:

- найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости, построить график;
- определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;
- предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия, спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением  $L_d = 350 - 10 \cdot W$ , найти какими станут новые равновесные ставки заработной платы и занятости.
- Будет ли безработица на этом рынке?

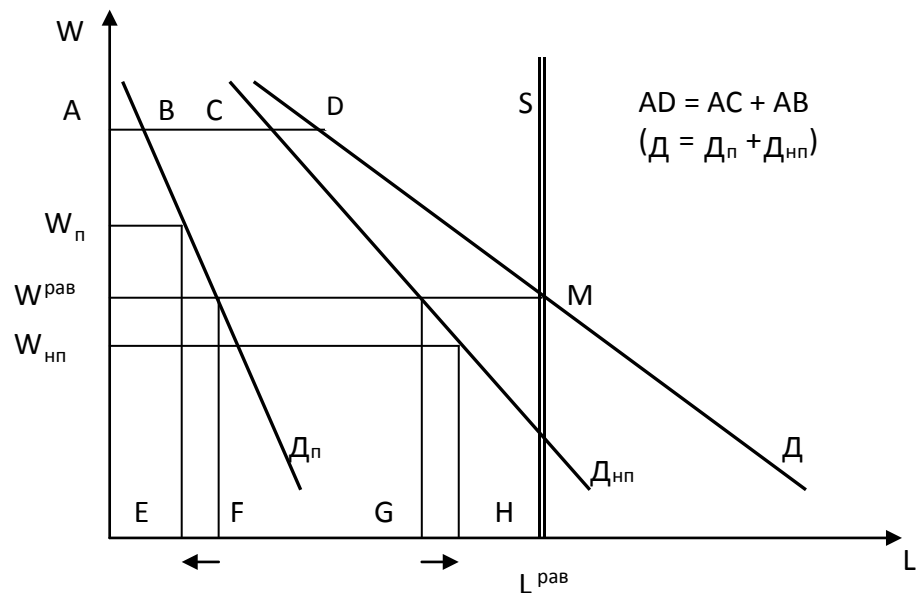
Задача 4. (о влиянии профсоюза на занятость). На рисунке показана двухсекторная модель рынка квалифицированной рабочей силы. Часть рынка охвачена профсоюзами (спрос- $D_{п}$ ), оставшаяся – нет (спрос- $D_{нп}$ ). Предложение труда показано линией  $S$ . Равновесие на этом рынке достигается в точке  $M (w^{рав}, L^{рав})$ .

Предположим профсоюз добивается для своих членов более высокой заработной платы  $w_{и}$ , что ведет к снижению занятости. Но как только высвободившиеся рабочие находят работу в

несоюзном секторе рынок приходит в новое равновесное состояние.

Требуется:

- показать с помощью рисунка насколько снизится занятость в союзном секторе рынка труда;
- показать насколько увеличится занятость в несоюзном секторе;
- оценить влияние профсоюза на рынок труда.



Задача 5. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некоей экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:  $y = 15/x + 1$  (кривая Бевериджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.

Требуется:

- определить уровень циклической безработицы;
- величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.

Примечание: естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных ( $y = x$ ) и при этом значения  $x$  и  $y$  должны лежать на кривой Бевериджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного



		<p>решения системы: <math>y = x</math>, <math>y = (15/x) + 1</math>.</p> <p>Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.</p> <p>Задача 6. (о безработице). Предположим, что рынок труда в текущий момент времени характеризуется кривой Бевеиджа <math>y = 20/x</math>, где <math>y</math> и <math>x</math> отношение числа безработных и вакантных мест к численности рабочей силы в процентах. Фактический уровень безработицы 10 %.</p> <p><u>Требуется:</u></p> <p>а) определить уровень естественной безработицы;</p> <p>б) вычислить размер циклической безработицы;</p> <p>в) оценить насколько нужно увеличить объем производства, чтобы снизить безработицу до естественного уровня.</p> <p><u>Пояснение.</u> Для нахождения естественного уровня безработицы нужно совместно решить систему уравнений: <math>y = x</math>, <math>y = 20/x</math>.</p>	
Знать	современные технологии управления персоналом	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные категории управления. Понятие управленческого решения. Закон управленческого решения.</li> <li>2. Основные категории управления. Организационная культура управления персоналом.</li> <li>3. Основные категории управления. Категория технологии управления персоналом. Воздействие внешних и внутренних факторов на систему управления персоналом.</li> <li>4. Основы теории «управления по результатам».</li> <li>5. Персонал как объект управления, его структура и классификация.</li> <li>6. Планирование потребности в персонале.</li> <li>7. Показатели, характеризующие численность персонала в организации. Текущая кадров. Абсентизм.</li> <li>8. Концепция управления персоналом на предприятии.</li> <li>9. Система управления персоналом. Основные функциональные подсистемы: экономико-организационные, социально-психологические, нормативно-правовые.</li> <li>10. Цели и задачи управление персоналом.</li> </ol>	Управление человеческими ресурсами
Уметь	распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько</p>	

типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

#### **Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

#### **Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

		Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами	
		1	2	3	
		Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска		
		Стратегия динамического роста	<p>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.</p> <p>Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>		
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции		
			Все внимание – росту производительности		
		Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>		
		Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>		

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального

поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

**Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

**Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

**Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

**Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.



		<p>Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.  С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.  Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".</p> <p><b>Образование</b>  С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.  Математик- программист.  С 1996 по 2002 - Кременчуцкий Государственный Политехнический Университет.  Электропривод и автоматизация технологических процессов.</p> <p><b>О себе</b>  Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.</p> <p>Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).  Всестороннее знание ПК software и hardware.  Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPС@CHIP.</p> <p>Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.  Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.  Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.  Хорошее знание английского языка (в основном технического).</p> <p><b>Интересы / хобби</b>  Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая <a href="#">литература</a>, музыка и велотехника.</p> <p><b>P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.</b></p>	
Владеть	навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной	<p><b>Тестовые задания</b>  1. Что следует понимать под категорией «персонал»?</p> <p>а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;</p> <p>б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</p> <p>в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или</p>	

	деятельности	<p>оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) административные;</li><li>б) экономические;</li><li>в) статистические;</li><li>г) социально-психологические;</li><li>д) стимулирования.</li></ul> <p>3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) управление стандартизацией;</li><li>б) управление нормированием;</li><li>в) нормативное обеспечение управления персоналом;</li><li>г) управление работой с персоналом;</li><li>д) управление ресурсами;</li><li>е) управление техникой безопасности на производстве.</li></ul> <p>4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) главное — выполнение обязанностей;</li><li>б) главное — реализация трудовых заданий;</li><li>в) низкие гарантии для работника;</li><li>г) высокие гарантии для работника;</li><li>д) оплата труда в зависимости от стажа;</li><li>е) оплата труда в зависимости от результатов;</li><li>ж) формальные отношения с подчиненными;</li><li>з) широко распространенное делегирование власти;</li><li>и) отсутствие конкуренции между работниками.</li></ul> <p>5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?</li><li>б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?</li><li>в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?</li><li>г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?</li></ul>	
--	--------------	---	--

- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
- 6. Адаптация — это...*
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
- 7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*
- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.
- 8. Что представляет процесс подбора персонала?*
- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
- 9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*
- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.
- 10. Развитие персонала — это...*
- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения

организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) резерв кадров;

г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

а) горизонтального типа;

б) вертикального типа;

в) центростремительного типа.

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

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

а) труд не приносит удовлетворения индивиду;

б) индивиды стремятся к самостоятельности;

- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
- 16. Внешними участниками фирмы являются:*
- а) собственники;
- б) менеджеры; 17
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.
- 17. Для внутренней кадровой политики характерно:*
- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
- б) значительные сроки получения новых кадров;
- в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
- г) высокий имидж фирмы на рынке труда.
- 18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*
- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;
- г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.
- 19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*
- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.
- 20. Основные функции управления персоналом:*
- а) подбор персонала;
- б) деловая оценка персонала;
- в) адаптация персонала;
- г) мотивация персонала;
- д) управление деловой карьерой

Знать	современные технологии управления персоналом	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое управление и конкурентоспособность персонала организации.</li> <li>2. Стратегия и кадровая политика.</li> <li>3. Факторы, формирующие кадровую стратегию.</li> <li>4. Цели стратегического управления. подходы к формированию стратегии предприятия: жесткий и гибкий.</li> <li>5. Модель стратегического управления.</li> <li>6. Основные требования к системе стратегического управления.</li> <li>7. Стратегическое соответствие и стратегическая гибкость.</li> <li>8. Методы стратегического планирования</li> <li>9. Разработка стратегического видения, определение миссии и целей организации.</li> <li>10. Выявление стратегических целевых приоритетов</li> </ol>	Стратегическое управление персоналом
Уметь	распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии</p>	

организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

**ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения	

			себестоимости продукции	
			Все внимание – росту производительности	
		Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
		Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	
<p><b>Практическое задание 1.2</b></p> <p><i>«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»</i></p> <p><i>Исходные данные и постановка задачи.</i> Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.</p> <p>Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.</p> <p>На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.</p> <p><i>Увольнение по инициативе администрации</i> (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено</p>				



такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа	п. 2 ст. 77

	С	
4	Г-н	п. 1 ст. 77
4	Г-жа	ст. 80
	Е	

### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### **Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной

должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 806844444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-manager более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт

оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;

- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;

- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и

послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

#### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

#### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, I<sup>2</sup>C@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  
Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  
Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.  
Хорошее знание английского языка (в основном технического).

**Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая литература, музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

**Тестовые задания**

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;

- в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. *Адаптация — это...*
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*
- а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.
8. *Что представляет процесс подбора персонала?*
- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  
б) прием сотрудников на работу;  
в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту,*

ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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



- а) трудовое соглашение;
  - б) трудовой договор;
  - в) коллективный договор;
  - г) трудовой контракт.
- 14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*
- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
  - б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
  - в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
- 15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*
- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
  - б) индивиды стремятся к самостоятельности;
  - в) требуется жесткий контроль за работниками;
  - г) труд приносит удовлетворение индивиду;
  - д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
  - е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
  - ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
- 16. Внешними участниками фирмы являются:*
- а) собственники;
  - б) менеджеры;
  - в) работники;
  - г) деловые партнеры;
  - д) органы местного самоуправления;
  - е) профсоюзы.
- 17. Для внутренней кадровой политики характерно:*
- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
  - б) значительные сроки получения новых кадров;
  - в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
  - г) высокий имидж фирмы на рынке труда.
- 18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*
- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
  - б) на все должности руководителей;
  - в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в

		<p>настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.  19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:  а) да;  б) иногда;  в) нет.  20. Основные функции управления персоналом:  а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной деятельности</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b>  <b>Теоретические вопросы</b>  3. Основные теории и концепции управления персоналом.  4. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  5. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b>  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.  <b>Задание:</b>  Определить численность работающих на планируемый период.  <b>Методические указания</b>  Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (Ч<sub>ср</sub>), а также формулы индексов роста данных показателей (I<sub>p</sub>), которые представляют собой отношение планируемых и текущих</p>	

показателей:

**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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;
7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
8. управление занятостью персонала;
9. оформление приема, перевода и увольнения работников;
0. нормирование трудовых процессов;
1. мотивация труда работников;
2. стимулирование труда работников;
3. разработка и внедрение систем оплаты труда;

4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
5. профориентационная работа;
6. формирование трудового коллектива (групповые и личные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
8. подбор и расстановка кадров;
9. создание резерва кадров и его обучение;
0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
1. диагностика социально-психологических ситуаций;
2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
8. организация работы с увольняющимися работниками;
9. ведение учета личных дел;
0. 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:

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.

д. 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

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

## ВАРИАНТ 2

### *Теоретические вопросы*

в. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные

тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

4. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
5. 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:

—

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 ( $Ч$ ):

— —

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

— — — — —

### **Задача 2**

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

53. обеспечение потребности в персонале;
54. использование персонала;
55. анализ маркетинговой информации;
56. определение потребности в персонале;
57. производственная социализация персонала;
58. мотивация трудовой деятельности;
59. управление карьерой персонала;
60. высвобождение персонала;
61. определение содержания и процесса мотивации;
62. деловая оценка персонала;
63. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
64. развитие персонала;

55. 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.



### ВАРИАНТ 3

#### *Теоретические вопросы*

3. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
4. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
5. 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:

25. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
26. окончание срока договора - 67 чел.;
27. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
28. по собственному желанию - 196 чел.;
29. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
30. 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

предприятию 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

### ***Задание:***

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

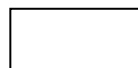
### ***Методические указания***

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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

		Наименование операций в процедуре	Исполнители			
			директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
		3. Изучение документов претендентов				
		4. Собеседование со специалистами службы персонала				
		5. Оценка профессиональных знаний				
		6. Оценка индивидуальных обязанностей				
		7. Составление приказа о назначении на должность				
		8. Подписание приказа				
		9. Проведение инструктажа				

10.Формирование  
личного дела



#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

3. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
4. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
5. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.  
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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**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.):

3. Постоянство
4. Выдержка
5. Свобода действий
5. Общительность
7. Исполнительность
3. Переменчивость
9. Соблюдение семейных традиций
0. Способность к воображению
1. Самомнение
1. Бережливость
1. Организованность
4. Изворотливость
5. Инициативность
5. Целеустремленность
7. Настойчивость
3. Умение слушать собеседника
9. Искренность
0. 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).

**ВАРИАНТ 5**

*Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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	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

**ОПК-8 владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом**

Знать	основы определения социально-экономической эффективности системы	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость и сущность государственного регулирования оплаты труда.</li> <li>2. Прямые и косвенные механизмы государственного регулирования оплаты труда.</li> <li>3. Политика экономических субъектов (бизнеса) и бюджетных организаций в отношении величины и организации заработной платы.</li> <li>4. Внутрифирменные системы оплаты труда, проблемы их разработки и внедрения.</li> <li>5. Реформа оплаты труда в бюджетных учреждениях.</li> <li>6. Социальная защита в системе социальной политики.</li> <li>7. Концепция социального риска. Объект социальной защиты в узком и широком смысле слова.</li> <li>8. Работающее население как объект социальной защиты в рамках концепции occupational welfare.</li> <li>9. Формы социальной защиты. Особенности их применения в условиях корпораций.</li> <li>10. Проблемы социальной защиты и социальной защищенности работающего населения.</li> </ol>	Социальная политика государства и управление социальным развитием организации
-------	--	---	---



<p>Уметь</p>	<p>использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом</p>	<p>Исходные данные</p> <table border="1" data-bbox="714 134 1744 480"> <thead> <tr> <th>Содержание</th> <th>Значение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Доходы организации, руб. в год</td> <td>170 000</td> </tr> <tr> <td>Текущие затраты, руб. в год</td> <td>70 000</td> </tr> <tr> <td>Единовременные затраты, руб. в год</td> <td>25 000</td> </tr> <tr> <td>Доля директора в доходах, %</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Экономия времени директора, %</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год</td> <td>1920</td> </tr> <tr> <td>Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.</td> <td>5000</td> </tr> <tr> <td>Единый социальный налог на заработную плату, %</td> <td>35,6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.</p>	Содержание	Значение	Доходы организации, руб. в год	170 000	Текущие затраты, руб. в год	70 000	Единовременные затраты, руб. в год	25 000	Доля директора в доходах, %	30	Экономия времени директора, %	20	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	<p>Экономика управления персоналом организации</p>
Содержание	Значение																				
Доходы организации, руб. в год	170 000																				
Текущие затраты, руб. в год	70 000																				
Единовременные затраты, руб. в год	25 000																				
Доля директора в доходах, %	30																				
Экономия времени директора, %	20																				
Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920																				
Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000																				
Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6																				
<p>Владеть</p>	<p>методикой определения социально-экономической эффективности системы</p>	<p>В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы – 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%.</p> <p>Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.</p>																			
<p>Знать</p>	<p>основы определения социально-экономической эффективности системы</p>	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Сущность и социально-экономическое значение повышение производительности труда.          Понятие об условиях, факторах и резервах роста производительности труда.          Показатели и методы измерения производительности труда, особенности их применения.          Выработка продукции, ее разновидности и методы измерения.          Натуральный и трудовой методы измерения выработки продукции.          Стоимостной метод измерения выработки продукции и его разновидности.          Трудоемкость единицы продукции как показатель производительности труда, ее разновидности.          Уровень и качество жизни населения: понятия, взаимосвязь, значение изучения.          Система показателей уровня и качества жизни населения, их характеристика.          Социальные стандарты уровня жизни населения, их разработка и использование.          Проблема бедности и малообеспеченности в современном мире и России.</p>																			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Направления и формы социальной помощи малообеспеченному населению.</li> <li>· Вознаграждение за труд: сущность, виды, требования к системе вознаграждения.</li> <li>· Доходы населения, их виды и направления расходования; структура денежных доходов населения РФ.</li> <li>· Показатели дифференциации доходов населения.</li> <li>· Сущность и функции заработной платы в рыночной экономике.</li> <li>· Система регулирования заработной платы и ее элементы.</li> <li>· Государственное регулирование заработной платы, его основные направления.</li> <li>· Минимальный размер оплаты труда (МРОТ), принципы, порядок и значение установления.</li> </ul>	
Уметь	использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Задача 10.</b> Определить месячный заработок рабочего 3 разряда, если его часовая тарифная ставка 83,5 руб., отработано 168 часов. По условиям премирования за сдачу 100% продукции с первого предъявления выплачивается премия 40% повременного заработка, за каждый процент снижения этого показателя премия уменьшается на 2,5%. Фактически сдано с первого предъявления 95% продукции.</p> <p><b>Задача 11.</b> При увеличении выпуска продукции на 10% снижение ее себестоимости составит 0,96 млн. рублей. Определить предельный размер премии за 1% увеличения выпуска продукции при расчетной эффективности премиальной системы 30% (на премирование направляется 70% получаемой экономии). Фонд прямой заработной платы премируемых – 4,5 млн. руб.</p> <p><b>Задача 12.</b> Ожидаемый расход средств на оплату труда в базовом году составит 10,8 млн. руб., в том числе: оплата сверхурочных – 110 тыс. руб., простоев и брака не по вине рабочих – 60 тыс. руб. Намечено увеличение выпуска продукции на 10%, производительности труда – на 6%, средней заработной платы (с учетом инфляции) – на 8%. Рассчитать плановый ФЗП укрупненным методом.</p> <p><b>Задача 13.</b> Определить плановый фонд заработной платы на следующий год, если ожидаемый ее расход в текущем году – 26 млн. руб., увеличение объема производства предполагается на 7%, производительности труда – на 9%, средней заработной платы – на 12%.</p> <p><b>Задача 14.</b> Трудоемкость сдельных работ в расчете на производственную программу цеха – 200 тыс. нормо-часов, средняя часовая тарифная ставка (исходя из сложности работ) 83,3 руб. Плановая среднегодовая численность рабочих цеха, оплачиваемых повременно – 50 чел., средняя часовая тарифная ставка повременщика – 72,5 руб., годовой реальный фонд рабочего времени одного рабочего – 1780 часов. По штатному расписанию месячный ФЗП руководителей, специалистов и служащих цеха составит 390 тыс. руб. Доплаты до годового ФЗП составляют в среднем 37% от фонда</p>	

прямой заработной платы. Рассчитать ФЗП цеха на год.

**Примерные тестовые задания**

**Вопрос 1. Показатель, определяющий необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы, - это (2 балла):**

- А) норма времени;
- Б) норма выработки;
- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 2. Показатель, определяющий количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации в единицу времени, - это (2 балла):**

- А) норма выработки;
- Б) норма времени;
- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 3. Сдельную форму заработной платы принято подразделять на следующие системы оплаты труда (2 балла):**

- А) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную;
- Б) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную;
- В) равно-сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную;
- Г) прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную.

**Вопрос 4. Заработок исчисляется работнику по заранее установленным расценкам за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы) при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) прямой сдельной;
- Б) сдельно-премиальной;
- В) сдельно-прогрессивной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 5. Рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее**

**установленных конкретных количественных и качественных показателей работы при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) сдельно-прогрессивной;
- Б) косвенной сдельной;
- В) сдельно-премиальной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 6. Простая повременная система, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы, представляет собой систему оплаты труда (2 балла):**

- А) повременно-премиальную;
- Б) простую повременную;
- В) простую прогрессивную;
- Г) повременно-прогрессивную.

**Вопрос 7. Выраженные в денежной форме абсолютные размеры оплаты труда в единицу рабочего времени – это (2 балла):**

- А) тарифные разряды;
- Б) тарифные коэффициенты;
- В) тарифные сетки;
- Г) тарифные ставки.

**Вопрос 8. Коэффициент, характеризующий индивидуальные заслуги работника в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня (2 балла):**

- А) коэффициент трудового участия;
- Б) коэффициент квалификационного уровня;
- В) районный коэффициент;
- Г) коэффициент оплаты труда.

**Вопрос 9. Нетрадиционная система оплаты труда, при которой коллективный заработок распределяется по коэффициентам стоимости труда, которые устанавливаются всем работникам, и отработанному времени (2 балла):**

- А) экспертная система оценки результатов труда;
- Б) система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда;
- В) паевая система оплаты труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 10. Система оплаты труда, предполагающая возможность ежемесячного изменения окладов (2 балла):**

- А) система «плавающих окладов»;
- Б) экспертная система оценки результатов труда;
- В) паевая система оплаты труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 11. Система оплаты труда, опирающаяся на «шкалу социальной справедливости» (2 балла):**

- А) паевая система оплаты труда;
- Б) система «плавающих окладов»;
- В) экспертная система оценки результатов труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 12. Показатель, определяющий величину затрат труда, необходимых для выполнения конкретной работы, и являющаяся эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установлении их рациональности – это (2 балла):**

- А) норматив по труду;
- Б) норма труда;
- В) норма времени;
- Г) норма выработки.

**Вопрос 13. Производительность труда не характеризует (2 балла):**

- А) объем выпущенной продукции на единицу рабочего времени;
- Б) объем выпущенной продукции в расчете на одного работника;
- В) объем выпущенной продукции на единицу затрат труда;
- Г) объем выпущенной продукции на единицу производственной площади.

**Вопрос 14. Затраты труда основных рабочих отражаются в показателях (2 балла):**

- А) производственной трудоемкости;
- Б) трудоемкости обслуживания;
- В) технологической трудоемкости;
- Г) трудоемкости управления.

**Вопрос 15. Интенсивная мотивация – это (2 балла):**

- А) образование мотива к интенсивной деятельности;

- Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;
- В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;
- Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

**Вопрос 16. Мотивационная концепция, одним из главных элементов которой является потребность властвования - «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении» (2 балла):**

- А) системы сбалансированных показателей Рамперсада;
- Б) типологической модели Герчикова;
- В) трехфакторной модели Мак-Клелланда;
- Г) диспозиционной теории Ядова.

**Вопрос 17. Инструментальная мотивация характеризуется (2 балла):**

- А) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- Б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;
- В) первоочередностью материальных интересов работника;
- Г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

**Вопрос 18. Вид занятости, который может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время (2 балла):**

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) совместительство.

**Вопрос 19. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере (2 балла):**

- А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;
- Б) не менее половины средней заработной платы работника;
- В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;
- Г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

**Вопрос 20. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится (2 балла):**

- А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

- В) своевременность стимулирования;
- Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

**Вопрос 21. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой (2 балла):**

- А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных для их получения;
- Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг;
- В) показатель обратный производительности;
- Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

**Вопрос 22. Трудоемкость определяет (2 балла):**

- А) затраты труда на производство продукции;
- Б) затраты рабочего времени на производство единицы продукции;
- В) количество продукции производимой в единицу времени;
- Г) количество продукции высшего качества.

**Вопрос 23. Явочная численность работающих учитывает (2 балла):**

- А) весь штат работающих числящихся на предприятии;
- Б) штат работающих занятых в основном производственном процессе;
- В) штат работающих ежедневно выходящих на работу в конкретные сутки;
- Г) работающих основных цехов.

**Вопрос 24. При организации и проектировании индивидуального трудового процесса показателем эффективности является (2 балла):**

- А) снижение производственной трудоемкости;
- Б) увеличение затрат рабочего времени;
- В) снижение численности рабочих;
- Г) снижение технологической трудоемкости.

**Вопрос 25. Для определения общего показателя роста производительности труда на предприятии необходимо (2 балла):**

- А) сложить индексы производительности труда по отдельным факторам;
- Б) сложить проценты изменения производительности труда по отдельным факторам;
- В) перемножить индексы производительности труда по отдельным факторам;

Г) сумму всех индексов производительности труда по отдельным факторам разделить на общее количество индексов.

**Вопрос 26. При использовании натурального метода измерения выработка определяется в (2 балла):**

- А) нормочасах;
- Б) денежных показателях;
- В) натуральных единицах;
- Г) процентах.

**Вопрос 27. Движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда, - это (2 балла):**

- А) факторы изменения производительности труда;
- Б) резервы роста производительности труда;
- В) частные индексы производительности труда;
- Г) проценты изменения производительности труда.

**Вопрос 28. Действие материально-технических факторов изменения производительности труда обеспечивает (2 балла):**

- А) снижение уровня заработной платы;
- Б) снижение технологической трудоемкости;
- В) увеличение технологической трудоемкости;
- Г) совершенствование условий труда.

**Вопрос 29. Снижение технологической, производственной и полной трудоемкости выпускаемой продукции характеризует (2 балла):**

- А) снижение часовой выработки;
- Б) снижение средней заработной платы;
- В) рост численности;
- Г) рост часовой выработки.

**Вопрос 30. Различают заработную плату (2 балла):**

- А) номинальную и реальную;
- Б) номинальную, располагаемую и реальную;
- В) фактическую, располагаемую и реальную;
- Г) номинальную и фактическую.



		<p><b>Вопрос 31. Днем начала коллективного трудового спора считается день ... (2 балла):</b>  Ж) выдвижения работниками своих требований к работодателю  З) сообщения работникам решения работодателя (его представителя) от отклонении всех или части требований работников  И) начала работы примирительной комиссии</p> <p><b>Вопрос 32. Решение о признании забастовки незаконной принимается ... (2 балла):</b>  Ж) государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя  З) судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или прокурора  И) арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора</p> <p><b>Вопрос 33. Комиссия по трудовым спорам ... (2 балла):</b>  Ж) назначается работодателем  З) формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и избранных работниками  И) избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников</p> <p><b>Вопрос 34. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ... (2 балла):</b>  Ж) примирительной комиссией  З) посредником  И) трудовым арбитражем</p> <p><b>Вопрос 35. Занятость как юридическая категория представляет собой ... (2 балла):</b>  И) способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  К) процесс поиска подходящей работы  Л) не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  М) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж</p>	
Владеть	методикой определения социально-экономической	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i>  Воздействие организационной культуры на систему мотивации.  Организация обучения персонала. Виды обучения методы обучения.  Технология развития персонала. Понятие и этапы деловой карьеры. Управление деловой</p>	

	эффективности системы	<p>карьерой.</p> <p>Система служебно-профессионального продвижения.</p> <p>Управление кадровым резервом. Структура и принципы формирования резерва.</p> <p>Планирование и организация работы с резервом.</p> <p>Определение путей повышения эффективности деятельности управленческого аппарата</p>	
Знать	основы определения социально-экономической эффективности системы	<p><i>Перечень вопросов к зачету</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и возможные направления мирового развития.</li> <li>2. Понятие и виды роста мирового хозяйства.</li> <li>3. Факторы и ограничения роста мирового хозяйства.</li> <li>4. Экономические циклы, их виды и причины возникновения.</li> <li>5. Фазы цикла мирового развития.</li> <li>6. Методы и инструменты глобального антициклического регулирования процесса мирового развития.</li> <li>7. Сущность традиционного подхода к оценке уровня и тенденций социально-экономического и политического развития государства.</li> <li>8. Номинальный и реальный валовой внутренний продукт.</li> <li>9. Развитые страны и их общая характеристика.</li> <li>10. Неолиберальная модель социально-экономического и политического развития, особенности устойчивых характеристик.</li> </ol>	Современные тенденции экономического развития
Уметь	использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. А. В экспорте России на необработанную древесину приходится всего 1,5%. Тем не менее известно, что этот продукт является объектом специализации российской экономики. Докажите это, учитывая, что в мировом экспорте на его долю приходится 0,12%. Б. В укрупненной товарной структуре российского экспорта четвертое место занимают машины, оборудование и транспортные средства, на их долю приходится порядка 4,1% экспорта. В товарной структуре мирового экспорта их доля составляет 37,9%. Определите, относится ли эта товарная группа к области специализации России в международной торговле.</li> <li>2 А. Доля автомобилей в экспорте США составляет 2,8%, а доля запасных частей к ним - 4,1%. Определите, какой из указанных продуктов служит объектом специализации США в международной торговле, если доля автомобилей в мировой торговле равна 5,3%, а доля запчастей 2,5%. Б. Доля минерального топлива в мировой торговле составляет 13,8%, доля продукции химической промышленности - 10,9%. В товарной структуре экспорта России доля этих отраслей составила 49 и 4,2% соответственно. Определите, какая из этих отраслей является областью специализации России.</li> </ol>	

		<p>3 . Определите, для каких стран, перечисленных ниже, автомобили составляют область специализации в международной торговле, если доля этого товара в мировой торговле равна 5,3%. Доля легковых автомобилей в экспорте стран: Узбекистан - 3%; Аргентина - 2; Австрия - 4,9; Бельгия - 10; Бразилия - 3; Ботсвана — 0,5; Великобритания - 5; Венгрия - 4,5; Германия - 12; Италия - 2,7; Канада - 12,5; Кипр - 9,5; Литва - 5,3; Республика Корея - 8; Финляндия - 2; Чехия - 10; Эстония - 2; Япония - 14%.</p> <p>Б. Ювелирные изделия составляют 0,4% мирового экспорта. В экспорте Гонконга их доля составляет 1,47%; Индии - 3,87; Китая - 0,35; Малайзии - 0,67; ОАЭ - 0,59; Республики Корея - 0,17; Сингапура - 0,26; Таиланда - 1,54; Турции - 1,45%. Какие из перечисленных стран специализируются на торговле ювелирными изделиями?</p> <p>4 Мировой экспорт компьютеров оценивается в 300 млрд долл. Общий мировой экспорт - 6 трлн долл. Доля страны А в мировой торговле компьютерами - 15%, а в совокупном мировом экспорте - 2%. У страны Б аналогичные показатели составляют 10 и 3% соответственно. Докажите, что компьютеры являются предметом международной специализации обеих стран.</p>	
Владеть	методикой определения социально-экономической эффективности системы	<p>1. Этапы развития мирового хозяйства <i>Структура</i> Предпосылки возникновения мирового хозяйства. Формирование мирового хозяйства в XVIII – конце XIX в. Особенности мировой системы хозяйства на рубеже XIX-XX вв. Развитие мировой системы хозяйства в XX в. Современный этап развития мирового хозяйства.</p> <p>2. Классификации стран мира: подходы и особенности <i>Структура</i> Стандартная (типологическая) классификация стран мира и ее критерии. Характеристика промышленно развитых стран. Развивающиеся страны и их классификация. Классификация стран по уровню доходов Всемирного банка. Новые тенденции в классификации стран мира.</p> <p>3. Демографическая проблема в современной мировой экономике <i>Структура</i> Суть глобальной демографической проблемы и ее основные проявления в разных группах стран. Причины и экономические последствия глобальной демографической проблемы. Способы решения глобальной демографической проблемы. Демографические проблемы России.</p> <p>4. Продовольственная проблема в мировой экономике: причины и последствия <i>Структура</i></p>	

		<p>Причины возникновения и определение глобальной продовольственной проблемы.          Понятие продовольственной безопасности.          Последствия продовольственной проблемы для стран и регионов, мира в целом.          Пути решения продовольственной проблемы.          Продовольственная проблема в России.          5. Проблема преодоления бедности и отсталости  <i>Структура</i>          Бедность: подходы к определению и измерению. Международный уровень бедности.          Причины и последствия бедности и отсталости.          Суть и основные проявления глобальной проблемы преодоления бедности и отсталости.          Способы решения глобальной проблемы преодоления бедности и отсталости.          Проблема бедности в России.</p>	
Знать	основы определения социально-экономической эффективности системы	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i>          В чем сущность оценки работников методом управление по целям?          Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?          Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.          Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?          Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?          Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.          Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?          Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.          Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?          Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?          Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.</p>	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации
Уметь	использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i>  <b>Практическое задание 1.1</b>  <i>Исходные данные и постановка задачи</i>  <b>Определить:</b>          коэффициент текучести кадров          степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):  <b>Исходные данные</b></p>	

1. Списочный состав на начало отчетного периода.....	6714
2. Принято в течение отчетного периода - всего.....	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений.....	84
перевод с других предприятий.....	5
направлены органами трудоустройства.....	12
приняты самим предприятием.....	165
3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....	388
В том числе по причинам:	
- перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....	67
- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....	82
- по собственному желанию.....	196
- увольнение по сокращению штатов.....	30
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) .....	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период .....	6060
6. Среднесписочное число работников .....	6653
<b>Решение: ????</b>	
<b>Ответ: ???</b>	

**Практическое задание 1.2**

*Исходные данные и постановка задачи*

**Исходные данные**

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

**Определить:**

коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

**Решение: ???**

**Ответ: ???**

### Практическое задание 1.3

*Исходные данные и постановка задачи*

#### **Определить:**

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии,  
Если известны **следующие данные** о календарном фонде времени  
(чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....	894 240
Число чел./ч неявок на работу - всего.....	141 152
В том числе:	
очередные отпуска.....	72 320
отпуска по учебе.....	1768
отпуска в связи с родами .....	2832
болезни.....	46 112
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.....	383 064

**Решение: ????**

**Ответ: ????**

#### **Тестовые задания**

##### **) Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

##### **) Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.

##### **) Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным**

		<p>действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется... мотивированием; поощрением; манипулированием; стимулированием.</p> <p>) <b>Источники покрытия потребности в персонале:</b> незаконная коммерческая деятельность; «свои» люди и зарубежные партнеры; биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации; обязательное государственное распределение молодых специалистов.</p> <p>) <b>Рациональный режим труда:</b> научно обоснованное чередование труда и отдыха; жесткий распорядок дня; гибкий график работы; минимальная загруженность работника в рабочее время.</p> <p>) <b>Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?</b> ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p>) <b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; заработная плата; государственные дотации.</p> <p>) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника;</p>	
--	--	---	--

	<p>тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника; описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b> формирование бюджета обучения;<b>2</b> содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b> потребность в развитии персонала;<b>1</b> профессиональное обучение;<b>5</b> определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b> обеспечение надлежащего уровня жизни работников; создания благоприятного психологического климата; снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников. улучшения материального благосостояния персонала.</p>	
--	---	--



		<p>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов: экономические; организационно-распорядительные; социально-психологические; идеологические.</p> <p>Сущность коучинга заключается в том, что это современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги. процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма. совокупность форм обучения.</p> <p>0) Сущность тимбилдинга заключается в том, что это... процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося; современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги; совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма; элемент сетевого маркетинга.</p> <p>1) Перечислите цели управления персоналом производственно-технические; коммерческие; экономические; социально-психологические.</p> <p>2) Определите цель кадровой политики организации (фирмы). своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности; определение численности персонала; формирование системы должностного роста; выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>3) Различают следующие формы обучения: на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; в специализированных учебных центрах вне предприятия.</p> <p>4) Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</p>	
--	--	---	--

		<p>перевод на другую работу; повышение в должности; изменение статуса; понижение в должности; увольнение с работы.</p> <p>5) <b>Не является менеджером.</b> специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>6) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>7) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b> линейные; координационные; функциональные; кадровые (сервисные).</p> <p>8) <b>Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.</b> кадровая; информационная; производственная; финансовая; правовая.</p> <p>9) <b>Определите сущность понятия «Руководители».</b> это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение. это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование. это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов</p>	
--	--	---	--

управленческих решений.

это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

**0) Оборот кадров это:**

отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;

текучесть кадров;

численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период

совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

**1) Мера квалификации работника определяется.**

опытом;

знаниями;

профессиональной компетентностью;

стажем работы.

**2) Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**

сокращение штата персонала;

прогулы без уважительной причины;

ликвидация предприятия;

создание предприятия;

**несоответствие работника занимаемой должности.**

**3) Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):**

трудоустройство на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;

Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;

Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;

Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

**4) Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:**

л) общие положения;

м) порядок приема и увольнения работников;

н) права и обязанности работодателя и работников;

о) время перекуров;

п) время отпусков.

**5) Определите сущность профессиональной адаптации.**

заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,

		<p>необходимых навыков, приемов; способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях; это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям; в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха; в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>б) <b>«Аутплейсмент» это ....</b> совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>7) <b>Аттестация это</b> метод определения квалификации и уровня знаний работника; анализ показателей деятельности работника; диагностика компетентности.</p> <p>8) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b> инструктаж; ротация; лекции; ученичество и наставничество.</p> <p>9) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b> а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>0) <b>Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?</b> а) все виды увольнений из организации; б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации; в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации; г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</p>	
--	--	---	--

	<p>1) <b>Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:</b> характеристика труда или работника; характеристика, исходящая из идеальных критериев; профессиограмма; сравнение с реальными критериями.</p> <p>2) <b>Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов</b> поддержка способных к обучению работников; распространение знаний и передового опыта; тимбилдинг; обучение молодых квалифицированных сотрудников.</p> <p>3) <b>Мотивы труда формируются при следующих условиях</b> Человек сам создает эти условия; Для получения этих благ необходимы личные усилия работника; Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.</p> <p>45) <b>Норма выработки основана:</b> а) на установлении норм расходов времени; б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником; в) на установлении норм расходов работы; г) на времени обслуживания рабочего места; д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.</p> <p>46) <b>Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:</b> а) интервьюирования; б) анкетирования; в) социологического опроса; г) тестирования; д) наблюдения.</p> <p>63 <b>Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:</b> а) различные методы стимулирования; б) методы информирования; в) методы убеждения; г) методы административного принуждения;</p>	
--	--	--

		<p>д) экономические методы.</p> <p><b>64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:</b></p> <p>а) уровень квалификации работников аппарата управления;</p> <p>б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;</p> <p>в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;</p> <p>г) уровень организационной культуры;</p> <p>д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.</p> <p><b>65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:</b></p> <p>а) уровень текучести кадров;</p> <p>б) рентабельность производства;</p> <p>в) фонд оплаты труда;</p> <p>г) уровень трудовой дисциплины;</p> <p>д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.</p> <p><b>66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;</p> <p>б) надежность работы персонала;</p> <p>в) текучесть кадров;</p> <p>г) социально-психологический климат в коллективе;</p> <p>д) коэффициент трудового вклада.</p>	
Владеть	методикой определения социально-экономической эффективности системы	Практическая работа на тему: «Диагностика состояния работы с персоналом»	
Знать	основы определения социально-экономической эффективности системы	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <p>В чем сущность оценки работников методом управление по целям?</p> <p>Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?</p> <p>Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный</p>	Бюджетирование управления персоналом

		<p>результат производства.          Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?          Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?          Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.          Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?          Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.          Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?          Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?          Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i>  <b>Практическое задание 1.1</b>  <i>Исходные данные и постановка задачи</i>  <b>Определить:</b>          коэффициент текучести кадров          степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):</p> <p><b>Исходные данные</b></p> <p>1. Списочный состав на начало отчетного периода.....6714          2. Принято в течение отчетного периода - всего.....266          В том числе по источникам:          выпускники учебных заведений.....84          перевод с других предприятий.....5          направлены органами трудоустройства.....12          приняты самим предприятием.....165          3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....388          В том числе по причинам:          - перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....67          - переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....82          - по собственному желанию.....196          - увольнение по сокращению штатов.....30          - увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....13</p>	

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

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

6. Среднесписочное число работников .....6653

**Решение: ????**

**Ответ: ???**

### **Практическое задание 1.2**

*Исходные данные и постановка задачи*

#### **Исходные данные**

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

#### **Определить:**

коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

**Решение: ???**

**Ответ: ???**

### **Практическое задание 1.3**

*Исходные данные и постановка задачи*

#### **Определить:**

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии,

Если известны **следующие данные** о календарном фонде времени

(чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего.....894 240

Число чел./ч неявок на работу - всего..... 141 152

В том числе:

очередные отпуска.....72 320

отпуска по учебе..... 1768

отпуска в связи с родами .....2832

болезни.....46 112

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.....	383 064

**Решение: ?????**

**Ответ: ?????**

**Тестовые задания**

**4) Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
 трудоспособная часть населения страны;  
 часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
 часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

**5) Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
 административно-командные, демократические;  
 организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
 все выше перечисленное.

**6) Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

мотивированием;  
 поощрением;  
 манипулированием;  
 стимулированием.

**7) Источники покрытия потребности в персонале:**

незаконная коммерческая деятельность;  
 «свои» люди и зарубежные партнеры;  
 биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
 обязательное государственное распределение молодых специалистов.

**8) Рациональный режим труда:**

научно обоснованное чередование труда и отдыха;  
 жесткий распорядок дня;  
 гибкий график работы;  
 минимальная загруженность работника в рабочее время.

**9) Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**

		<p>ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p>0) <b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; заработная плата; государственные дотации.</p> <p>1) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>2) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>3) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>4) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>5) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов</p>	
--	--	--	--

		<p>планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>6) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника; описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>7) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b> формирование бюджета обучения;<b>2</b> содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b> потребность в развитии персонала;<b>1</b> профессиональное обучение;<b>5</b> определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>8) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b> обеспечение надлежащего уровня жизни работников; создания благоприятного психологического климата; снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников. улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>9) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b> экономические; организационно-распорядительные; социально-психологические; идеологические.</p> <p>0) <b>Сущность коучинга заключается в том, что это</b> современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги. процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма. совокупность форм обучения.</p> <p>1) <b>Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...</b> процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося; современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги; совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и</p>	
--	--	---	--

	<p>развивается фирма; элемент сетевого маркетинга.</p> <p>2) <b>Перечислите цели управления персоналом</b> производственно-технические; коммерческие; экономические; социально-психологические.</p> <p>3) <b>Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</b> своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности; определение численности персонала; формирование системы должностного роста; выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>4) <b>Различают следующие формы обучения:</b> на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; в специализированных учебных центрах вне предприятия.</p> <p>5) <b>Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</b> перевод на другую работу; повышение в должности; изменение статуса; понижение в должности; увольнение с работы.</p> <p>6) <b>Не является менеджером.</b> специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>7) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>8) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых</b></p>	
--	---	--

**служб.**  
линейные;  
координационные;  
функциональные;  
кадровые (сервисные).

**9) Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.**

кадровая;  
информационная;  
производственная;  
финансовая;  
правовая.

**0) Определите сущность понятия «Руководители».**

это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.

это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.

это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.

это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

**1) Оборот кадров это:**

отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;

текучесть кадров;

численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период

совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

**2) Мера квалификации работника определяется.**

опытом;

знаниями;

профессиональной компетентностью;

стажем работы.

**3) Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**

сокращение штата персонала;

	<p>прогулы без уважительной причины;  ликвидация предприятия;  создание предприятия;  <b>несоответствие работника занимаемой должности.</b></p> <p>4) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b>  трудоустройство на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;  Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;  Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;  Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>5) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>р) общие положения;</li> <li>с) порядок приема и увольнения работников;</li> <li>т) права и обязанности работодателя и работников;</li> <li>у) время перекуров;</li> <li>ф) время отпусков.</li> </ul> <p>6) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b>  заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов;  способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;  это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;  в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;  в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>7) <b>«Аутплейсмент» это ....</b>  совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.  Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>8) <b>Аттестация это</b>  метод определения квалификации и уровня знаний работника;</p>	
--	--	--

анализ показателей деятельности работника;  
диагностика компетентности.

9) **Назовите основные методы обучения на рабочем месте:**

инструктаж;  
ротация;  
лекции;  
ученичество и наставничество.

10) **Под категорией «кадры организации» следует понимать:**

а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  
б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;  
в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

1) **Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?**

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

2) **Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

характеристика труда или работника;  
характеристика, исходящая из идеальных критериев;  
профессиограмма;  
сравнение с реальными критериями.

3) **Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов**

поддержка способных к обучению работников;  
распространение знаний и передового опыта;  
тимбилдинг;  
обучение молодых квалифицированных сотрудников.

4) **Мотивы труда формируются при следующих условиях**

Человек сам создает эти условия;  
Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;  
Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

45) **Норма выработки основана:**

а) на установлении норм расходов времени;  
б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним

работником;

в) на установлении норм расходов работы;

г) на времени обслуживания рабочего места;

д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

**46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

а) интервьюирования;

б) анкетирования;

в) социологического опроса;

г) тестирования;

д) наблюдения.

**63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

а) различные методы стимулирования;

б) методы информирования;

в) методы убеждения;

г) методы административного принуждения;

д) экономические методы.

**64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

а) уровень квалификации работников аппарата управления;

б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;

в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;

г) уровень организационной культуры;

д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**

а) уровень текучести кадров;

б) рентабельность производства;

в) фонд оплаты труда;

г) уровень трудовой дисциплины;

д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.



		<p><b>66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;  б) надежность работы персонала;  в) текучесть кадров;  г) социально-психологический климат в коллективе;  д) коэффициент трудового вклада.</p>	
Владеть	методикой определения социально-экономической эффективности системы	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая численность работающих в организации, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> <li>• общая численность специалистов.</li> </ul> </li> <li>2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.</li> <li>3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.</li> <li>4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.</li> <li>5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).</li> <li>6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).</li> <li>7. Число уволенных по собственному желанию.</li> <li>8. Число уволенных по инициативе администрации.</li> <li>9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.</li> <li>10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.</li> <li>11. Число резервируемых должностей.</li> </ol>	

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

14. Нормативные значения показателей.

#### **Постановка задачи**

##### **Определить:**

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

##### **Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.**

Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.

##### **Методические указания**

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;

2) стабильность трудового коллектива;

3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

##### *Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}}$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;  
 $HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{op}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{op} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$  - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{рз}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;

$\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{Y_{сж} + Y_{иа}}{Ч_p}$$

где  $Y_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$Y_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $Y_p$ ):

$$Y_p = \frac{P_j}{Ч_p}$$

где  $P_{ж}$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{р2}}{K_{р1}}$$

где  $K_{р1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{р2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$У_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где  $P$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$P_d$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действительность резерва персонала ( $D$ ) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где  $P_p$  - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$P_n$  - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

*Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$K_{ур} = 1$ ;  $K_{вр} = 1$ ;  $K_{ор} = 10,5$ ;  $K_c = 1$ ;  $K_p = 1$ ;

• *второй группы:*

$D = 0,01$ ;  $T_n = 0,05$ ;  $U_p = 0,03$ .

• *третьей группы:*

$I_{kc} = 1,1$ ;  $I_{kp} = 1,15$ ;  $U_{kp} = 1,25$ ;  $D_p = 1$ .

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

**СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 7	201 8			201 7	201 8			201 7	201 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

*Приведем пример:*

Таблица 2

**СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 6	201 7			2016	2017			201 6	201 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	1	0,01 2	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	0,05	0,07	3,2	1,15	1,14	1,13

						5	0					
1,3						0,05	0,06					
	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0	0	3,3	1,25	1,10	1,16	
1,4	1	0,9	0,9					3,4	1	1,05	0,80	
1,5	1	0,91	0,8									

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

### ***Третий этап***

На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.

По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.

Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.

## **ОПК-9 способностью оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации**

Знать	основы управления трудовыми ресурсами региона	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Сущность, содержание кадровой политики и ее роль в организации</p> <p>Концепции и ориентиры (виды) кадровой политики</p> <p>Принципы и задачи кадровой политики</p> <p>Этапы формирования и реализации кадровой политики</p> <p>Сущность и содержание стратегии управления персоналом</p> <p>Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой</p>	Кадровая политика государства и организации
-------	---	--	---

		<p>политики.  Сформулируйте главные цели ГКП современной России.  Дайте характеристику основным субъектам ГКП.  По каким критериям можно структурировать объекты государственной кадровой политики?  . Концепции и виды стратегий кадровой политики  . Принципы стратегического управления персоналом  . Кадровой стратегии на этапах жизненного цикла организации  . Назовите недостатки и положительные черты партийно-советской модели кадровой политики.  . Сформулируйте главные цели ГКП современной России.  . Дайте характеристику основным субъектам ГКП.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>оценивать  воздействие органов  государственного и  муниципального  управления на  формирование и  развитие трудовых  ресурсов региона и  отдельной  организации</p>	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b>  <b>Методические указания по выполнению:</b>  Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение  - выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой  - получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.</p> <p>Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.</p> <p><i>Тема: Ориентация руководства предприятия фирмы на выбор открытой кадровой политики</i></p> <p>Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).</p> <p>В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров.</p> <p>Рассмотрите примеры используемых аналитических расчетов.</p>	

## Практическое задание 2.2

### Исходные данные.

В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

### Задание.

#### Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности.

Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1.			
2.			
3.			
4.			
ИТОГО			



2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую)

### Практическое задание 2.3

**Исходные данные.** В таблице

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол: Мужчины Женщины		
Станочники в том числе токари		
Рабочие: 2-го разряда 5-го разряда		

#### **Задание.**

#### **Рассчитать:**

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

#### *Методические указания*

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят

- коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также
- коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:

$$Кфт = Чт / Чсс ,$$

где, Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):  
 $K_{пт} = Ч_{пт} / Ч_{сс}$  ,  
где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):  
 $K_{д} = K_{фт} / K_{пт}$  .

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтес ).

$K_{интес} = D_{сж} \setminus D_{сс}$ ,

где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

#### **Тестовые задания**

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на предложенный вопрос.**

**• Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

- А. Человеческие ресурсы государства в целом.
- Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.
- В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.

**• Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.
- Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.
- В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

**• Государственная кадровая политика это:**

- А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.

	<p>Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.</p> <p>В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.</p> <p><b>Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:</b></p> <p>А. Президент Российской Федерации.</p> <p>Б. Политические партии.</p> <p>В. Общественные объединения граждан по интересам.</p> <p><b>К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?</b></p> <p>А. Механизм нормативно-правового обеспечения.</p> <p>Б. Механизм организационного обеспечения.</p> <p>В. Механизм учебно-методического обеспечения.</p> <p><b>Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:</b></p> <p>А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.</p> <p>Б. Индикативное планирование кадровых процессов.</p> <p>В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.</p> <p><b>Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:</b></p> <p>А. Компетенцию субъекта управления.</p> <p>Б. Компетентность субъекта управления.</p> <p>В. Морально-этические качества управленца.</p> <p><b>Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?</b></p> <p>А. Статусный метод.</p> <p>Б. Репутационный метод.</p> <p>В. Метод практической эффективности.</p> <p><b>Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».</b></p> <p>А. 27 июля 2004 года.</p> <p>Б. 27 мая 2003 года.</p> <p>В. 2 марта 2007 года</p> <p><b>Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:</b></p> <p>А. Федеральным законом.</p>	
--	---	--

- Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.  
В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.
- **Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:**  
А. 7.  
Б. 11.  
В. 9.
- **Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**  
А. Политическая.  
Б. Экономическая.  
В. Социальная.
- **Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**  
А. Научность.  
Б. Конкретно-исторический подход.  
С. Комплексность и непрерывность обучения.
- **Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления**  
А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.  
Б. Кадры государственных предприятий.  
В. Кадры частных предприятий.
- **Кто из субъектов государственной кадровой политики контролируют соблюдение законности в работе с кадрами:**  
А. Администрация Президента РФ.  
Б. Прокуратура.  
В. Федеральное Собрание.

### **ТЕСТ**

#### **1. Персонал — это...**

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;  
б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;  
в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;  
г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также

работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

**2. Кадры — это...**

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

**3. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**4. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

**7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

**8. Управление персоналом в основном зависит...**

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

**9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

**10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
- г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

**11. Координация работ оперативного управления — это...**

- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
- б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;
- в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;
- г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

**12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**

- а) приоритета производственной деятельности;
- б) рациональности;
- в) ликвидационной;
- г) предпринимательской.

**13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

**14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

**15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;
- б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;
- в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;
- г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**16. Кадровый потенциал организации — это...**

- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;
- б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;
- в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;
- г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.

**18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;

- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;  
г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.
- 19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**
- а) в наборе работников из персонала своей организации;  
б) наборе работников внутри регионального рынка труда;  
в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;  
г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.
- 20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**
- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;  
б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;  
в) беседа по найму;  
г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.
- 21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**
- а) профессиональной или экономической;  
б) производственной или внепроизводственной;  
в) прогрессивной или регрессивной;  
г) профессиональной или бытовой.
- 22. Первичной называется адаптация, при которой...**
- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспосабливается к новым условиям;  
б) новый работник первым идет на общение с коллективом;  
в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;  
г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.
- 23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**
- а) предварительная;  
б) подготовительная;  
в) основная;  
г) заключительная.
- 24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**
- а) результаты работы подчиненного подразделения;  
б) организаторские характеристики;  
в) личностные свойства;  
г) производительность собственного труда.
- 25. Оценка персонала организации начинается...**



- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;
- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукomплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

- а) организация — это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;

- в) наука об использовании техники в процессах управления;  
г) наука о порядке управления техникой.
- 33. Миссия организации — это...**
- а) истинное предназначение деятельности;  
б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;  
в) следование только миссионерским целям деятельности;  
г) отношение руководства к интересам персонала организации.
- 34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**
- а) объект управления;  
б) искусство;  
в) люди, управляющие организацией;  
г) орган управления.
- 35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**
- а) ретроспективных;  
б) горизонтальных;  
в) прямых;  
г) обратных.
- 36. Коммуникация начинается с процесса...**
- а) преобразования информации под выбранный канал связи;  
б) понимания информации;  
в) передачи информации;  
г) получения и декодирования информации.
- 37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации — это...**
- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;  
б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;  
в) стратегический план развития связей между подразделениями;  
г) разновидность линейных связей в структуре персонала.
- 38. Укажите неверное утверждение:**
- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;  
б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;  
в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;  
г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.
- 39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**
- а) повышение качества выпускаемой продукции;

- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;  
в) тарификация работ на рабочих местах;  
г) адаптация новых работников.
- 40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**
- а) оперативность выполнения мероприятий;  
б) своевременность проведения мероприятий управления;  
в) качество управленческих мероприятий;  
г) прогрессивность управленческих мероприятий.
- 41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**
- а) альтруизма;  
б) текучести кадров;  
в) абсентеизма;  
г) качества управления.
- 42. Привлекательность труда относится к факторам...**
- а) организационно-техническим;  
б) экономическим;  
в) социально-культурным;  
г) личностным.
- 43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**
- а) при утилизации продукции;  
б) в сфере управления производством;  
в) на производстве;  
г) при эксплуатации продукции.
- 44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**
- а) непрерывность;  
б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);  
в) достаточность ресурсов;  
г) фрагментарность.
- 45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**
- а) состав и структура кадровой службы организации;  
б) характеристика производства;  
в) миссия организации и место ее размещения;  
г) фонд рабочего времени производственников.
- 46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**
- а) план структуры персонала;  
б) количественная потребность;

в) качественная потребность;

г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

а) сокращение по субъективному мнению руководителя;

б) по условиям контракта;

в) по результатам аттестации;

г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

а) на всех этапах жизненного цикла;

б) только на этапе создания организации;

в) до начала создания организации;

г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

а) динамического роста;

б) прибыльности;

в) предпринимательской;

г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

а) принцип ритмичности операций набора;

б) гарантии равенства прав;

в) права участия в процессе отбора;

г) защиты результатов отбора.

**51. На расстановку персонала НЕ влияют:**

а) план развития информационного обеспечения организации;

б) требования Трудового кодекса РФ;

в) кадровая политика организации;

г) штатное расписание организации.

**52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:**

а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;

б) имиджа организации;

в) поведения (во время беседы) респондента;

г) уровня заинтересованности кандидата на работу.

		<p><b>53. Обучение персонала в организации начинается...</b></p> <p>а) с определения потребности в обучении;  б) разработки учебных программ;  в) формирования бюджета обучения;  г) организации процесса обучения.</p> <p><b>54. Аттестация государственных служащих проводится...</b></p> <p>а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;  б) не проводится;  в) ежегодно;  г) не реже одного раза в три года.</p>	
Владеть	навыками оценки воздействия макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимосвязь кадровой политики и организационной культуры на предприятиях.</li> <li>2. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника</li> <li>3. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника</li> <li>4. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров</li> <li>5. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)</li> <li>6. Разработка организационного проекта результатов проведения деловой оценки персонала</li> <li>7. Разработка программы деятельности администрации организации (службы управления персоналом, линейных руководителей) при увольнении сотрудников</li> </ol>	
Знать	основы управления трудовыми ресурсами региона	<p><i>Перечень вопросов к зачету</i></p> <p>Социально-рыночная модель социально-экономического и политического развития, особенности устойчивых характеристик.</p> <p>Социал-демократическая модель социально-экономического и политического развития, особенности устойчивых характеристик.</p> <p>Корпоративная модель социально-экономического и политического развития, особенности устойчивых характеристик.</p> <p>Южноевропейская модель социально-экономического и политического развития, особенности устойчивых характеристик.</p> <p>Развивающиеся страны и их общая характеристика.</p> <p>Модели социально-экономического и политического развития развивающихся стран, особенности устойчивых характеристик.</p> <p>Страны с трансформационной экономикой и их общая характеристика.</p> <p>Понятие, система направлений и комплекс мероприятий «шоковой терапии».</p>	Современные тенденции экономического развития

		<p>Понятие и специфические черты градуалистической модели экономической трансформации.</p> <p>Условия, особенности и последствия реализации концепции «шоковой терапии» в России.</p>
Уметь	оценивать воздействие органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации	<p><i>Примерные практические задания:</i></p> <p>1. Используя данные Российского статистического ежегодника Федеральной службы государственной статистики РФ (<a href="http://vwww.gks.ru">http://vwww.gks.ru</a>) и Центрального банка РФ (<a href="http://www.cbr.ru/statistics/?Prtd=svs">http://www.cbr.ru/statistics/?Prtd=svs</a>), составьте географическую структуру российских инвестиций, вложенных в экономику стран-партнеров за последнее десятилетие. Результаты представьте в виде таблицы.</p> <p>2. На основании имеющихся данных о поступлении иностранных инвестиций в российскую экономику в 2013 г. рассчитайте структуру иностранных инвестиций (в процентах) и сделайте соответствующие выводы.</p> <p>Иностранные инвестиции, поступившие в российскую экономику в 2013 г., млн. долл.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. прямые инвестиции - 26118;</li> <li>2. портфельные инвестиции - 1092;</li> <li>3. прочие инвестиции - 142970;</li> <li>4. всего - 170180.</li> </ol> <p>3. Иностранная фирма X владела 40% акций предприятия Y, которые составляли контрольный пакет. Стоимость контрольного пакета - 400 тыс. долл. Вскоре фирма уступила другой компании 35% акций предприятия из имеющихся 40%. 30% вырученных средств она затратила на покупку облигаций компании Z. Оставшиеся денежные средства фирма вкладывает в новое производство, которое она решила инвестировать с нуля и которое даст ей возможность осуществлять контроль над производством. Определите, как сформировалась новая структура инвестиционного портфеля иностранной фирмы? Какой величиной выражаются ее прямые и портфельные инвестиции?</p>
Владеть	навыками оценки воздействия макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации	<p>1. Роль США, Германии, Японии (на выбор студента) в мировой экономике</p> <p><i>Структура</i></p> <p>Основная характеристика развитых стран.</p> <p>Особенности экономики США, Германии, Японии.</p> <p>Значение США, Германии, Японии как мирового лидера. Перспективы развития экономики США, Германии, Японии.</p> <p>2. Особенности либеральной, социальной или японской (на выбор студента) модели экономического развития</p> <p><i>Структура</i></p> <p>Основные характеристики модели: исторические предпосылки ее развития и применения в различных государствах (перечень стран).</p> <p>Роль государства в экономике стран (доля государственной собственности, доля и</p>

		<p>масштабы госсектора, методы воздействия государства на экономику, степень социальной ориентации государства и др.).  Система управления и организации труда на предприятиях. Преимущества и недостатки модели экономического развития.  Пример применения модели в отдельно взятой стране.  3. Развивающиеся страны Азии, Африки, Ближнего Востока, Латинской Америки (на выбор студента) в мировой экономике:  вызовы XXI века  <i>Структура</i>  Экономика стран региона на современном этапе.  Роль стран региона на мировых рынках товаров, услуг, капитала и рабочей силы.  Проблемы экономического развития стран региона.  Перспективы стран региона в современной системе мирохозяйственных связей.</p> <p>4. Особенности развития новых индустриальных стран (НИС)  <i>Структура</i>  НИС: понятие и общая характеристика.  Исторические предпосылки и особенности экономического развития НИС: выбор между импортозамещением и экспортной ориентацией.  НИС Юго-Восточной Азии: история успеха.  Экономическое развитие НИС Латинской Америки.  Уроки НИС для развивающихся стран (сравнительный анализ НИС Юго-Восточной Азии и Латинской Америки).</p> <p>5. Перспективы БРИКС в мировой экономике  <i>Структура</i>  БРИКС: истоки и институциональное развитие.  Экономика стран БРИКС: сравнительный анализ (ВВП, ВВП на душу населения, отраслевая структура ВВП, структура экономики и др.).  Роль стран БРИКС на мировых рынках товаров, услуг, капитала и рабочей силы.  Перспективы развития экономического сотрудничества в рамках БРИКС.</p> <p>6. Теория конкурентных преимуществ М. Портера  <i>Структура</i>  Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ по М. Портеру.  «Конкурентный ромб» М. Портера.  Стадии развития национальной конкурентоспособности.  Стратегии фирмы и кластерный подход.  Развитие и критика теории М. Портера.</p>	
Знать	основы управления	<i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i>	Бюджетирование

	<p>трудовыми ресурсами региона</p>	<p>Что такое затраты на персонал организации?          Приведите классификацию затрат организации на персонал.          Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?          Приведите состав расходов организации на персонал.          Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?          Раскройте сущность бюджетной эффективности.          Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.          Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?          Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.          Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?</p>	<p>управления персоналом</p>
<p>Уметь</p>	<p>оценивать воздействие органов государственного и муниципального управления на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b>  <b>Описание ситуации</b>          В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.</p> <p><b>Исходные данные</b>          Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.</p> <p><b>Постановка задачи</b>          Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.</p> <p><b>Решение ситуации: ???</b></p> <p><b>Практическое задание 2.2</b></p> <p><b>Исходные данные</b></p>	



№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

**Постановка задачи**

**Определить** экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**Решение:**

**Практическое задание 2.3**

**по теме: «Выбор варианта оплаты за обучение»**

**Исходные данные.**

Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

**Постановка задачи.**

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

**Методические указания**

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ( $3' = 20 \cdot 2000 = 40\ 000$  дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ( $5 \cdot 2000 = 10\ 000$  дол. за 1 -й год обучения +  $5 \cdot 2200 = 11$

000 дол. за 2-й год обучения + 5 • 2400 = 12 000 дол. за 3-й год обучения + 5 • 2600 = 13 000 дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (З''), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t),$$

где Z(t) - затраты, осуществляемые в t-м году;

t - шаг расчета;

T - год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$  - коэффициент дисконтирования;

E - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал\*.

\* В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 1.

Таблица 1.

значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта E, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953

10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977
----	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,909091 + 12\ 000 \cdot 0,826446 + 13\ 000 \cdot 0,751315 = 307\ 598,8$  дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку  $Z = 10\ 000 + 11\ 000 \cdot 0,952381 + 12\ 000 \cdot 0,907029 + 13\ 000 \cdot 0,863838 = 42\ 590,4$  дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

### Тестовые задания

5) **Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

6) **Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.

7) **Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.

8) **Источники покрытия потребности в персонале:**

незаконная коммерческая деятельность;  
«свои» люди и зарубежные партнеры;  
биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
обязательное государственное распределение молодых специалистов.

9) **Рациональный режим труда:**

научно обоснованное чередование труда и отдыха;  
жесткий распорядок дня;  
гибкий график работы;

		<p>минимальная загруженность работника в рабочее время.</p> <p>0) <b>Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?</b> ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p>1) <b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; заработная плата; государственные дотации.</p> <p>2) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>3) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>4) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>5) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>6) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки</p>	
--	--	---	--

	<p>методов ее покрытия;  процесс выбора методов планирования;  совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;  совокупность различных планов.</p> <p>7) <b>Должностная инструкция:</b>  перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;  перечень функций работника;  описание рабочего места и требований к работнику,  только описание рабочего места.</p> <p>8) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b>  формирование бюджета обучения;<b>2</b>  содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b>  потребность в развитии персонала;<b>1</b>  профессиональное обучение;<b>5</b>  определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>9) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b>  обеспечение надлежащего уровня жизни работников;  создания благоприятного психологического климата;  снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.  улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>0) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b>  экономические;  организационно-распорядительные;  социально-психологические;  идеологические.</p> <p>1) <b>Сущность коучинга заключается в том, что это</b>  современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.  процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.  совокупность форм обучения.</p> <p>2) <b>Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...</b>  процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности</p>	
--	---	--

		<p>и совершенствования профессиональных навыков обучающегося; современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги; совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма; элемент сетевого маркетинга.</p> <p>3) <b>Перечислите цели управления персоналом</b> производственно-технические; коммерческие; экономические; социально-психологические.</p> <p>4) <b>Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</b> своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности; определение численности персонала; формирование системы должностного роста; выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>5) <b>Различают следующие формы обучения:</b> на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; в специализированных учебных центрах вне предприятия.</p> <p>6) <b>Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</b> перевод на другую работу; повышение в должности; изменение статуса; понижение в должности; увольнение с работы.</p> <p>7) <b>Не является менеджером.</b> специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>8) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры;</p>	
--	--	--	--

		<p>специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>9) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b> линейные; координационные; функциональные; кадровые (сервисные).</p> <p>0) <b>Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.</b> кадровая; информационная; производственная; финансовая; правовая.</p> <p>1) <b>Определите сущность понятия «Руководители».</b> это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение. это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование. это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений. это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.</p> <p>2) <b>Оборот кадров это:</b> отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности; текучесть кадров; численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период совокупность принятых на работу и вышедших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.</p> <p>3) <b>Мера квалификации работника определяется.</b> опытом; знаниями; профессиональной компетентностью; стажем работы.</p>	
--	--	--	--

- |  |  |
|--|--|
| <p>4) <b>Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при</b><br/>сокращение штата персонала;<br/>прогулы без уважительной причины;<br/>ликвидация предприятия;<br/>создание предприятия;<br/><b>несоответствие работника занимаемой должности.</b></p> <p>5) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b><br/>трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;<br/>Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;<br/>Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;<br/>Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>6) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b><br/>х) общие положения;<br/>ц) порядок приема и увольнения работников;<br/>ч) права и обязанности работодателя и работников;<br/>ш) время перекуров;<br/>щ) время отпусков.</p> <p>7) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b><br/>заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов;<br/>способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;<br/>это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;<br/>в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;<br/>в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>8) <b>«Аутплейсмент» это ....</b><br/>совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.<br/>Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.<br/>Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.</p> |  |
|--|--|



		<p>Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>9) <b>Аттестация</b> это метод определения квалификации и уровня знаний работника; анализ показателей деятельности работника; диагностика компетентности.</p> <p>0) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b> инструктаж; ротация; лекции; ученичество и наставничество.</p> <p>1) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b> а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>2) <b>Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?</b> а) все виды увольнений из организации; б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации; в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации; г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</p> <p>3) <b>Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:</b> характеристика труда или работника; характеристика, исходящая из идеальных критериев; профессиограмма; сравнение с реальными критериями.</p> <p>4) <b>Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов</b> поддержка способных к обучению работников; распространение знаний и передового опыта; тимбилдинг; обучение молодых квалифицированных сотрудников.</p> <p>5) <b>Мотивы труда формируются при следующих условиях</b> Человек сам создает эти условия; Для получения этих благ необходимы личные усилия работника; Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.</p>	
--	--	--	--

**45) Норма выработки основана:**

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

**46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

**63) Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**64) Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**65) Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;

		<p>в) фонд оплаты труда;  г) уровень трудовой дисциплины;  д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.</p> <p><b>66. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;  б) надежность работы персонала;  в) текучесть кадров;  г) социально-психологический климат в коллективе;  д) коэффициент трудового вклада.</p> <p><b>67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:</b></p> <p>а) надежности работы персонала;  б) уровня трудовой дисциплины;  в) текучести кадров;  г) социально-психологического климата в коллективе;  д) коэффициента трудового вклада.</p> <p><b>98. Цена рабочей силы - это:</b></p> <p>а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;  б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;  в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.  г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;  д) совокупность его возможностей к творческому труду.</p>	
Владеть	навыками оценки воздействия макроэкономической среды на формирование и развитие трудовых	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <p>1. Общая численность работающих в организации, в том числе:</p>	

	<p>ресурсов региона и отдельной организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> <li>• общая численность специалистов.</li> </ul> <p>2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.</p> <p>3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.</p> <p>4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.</p> <p>5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).</p> <p>6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).</p> <p>7. Число уволенных по собственному желанию.</p> <p>8. Число уволенных по инициативе администрации.</p> <p>9. Число работников, обратившихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.</p> <p>10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.</p> <p>11. Число резервируемых должностей.</p> <p>12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.</p> <p>13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.</p> <p>14. Нормативные значения показателей.</p> <p><b>Постановка задачи</b>  <b>Определить:</b>  Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.</p> <p><b>Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.</b>  Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.</p> <p><b>Методические указания</b></p>	
--	---	--	--

Задание выполняется в три этапа:  
*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;  
*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;  
*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;
- 2) стабильность трудового коллектива;
- 3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

*Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;  
 $D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;  
 $HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;  
 $T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;  
 $D_{пф}$ , - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{p3}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{Y_{сж} + Y_{иа}}{Ч_p}$$

где  $Y_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$Y_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $Y_p$ ):

$$Y_p = \frac{P_j}{Ч_p}$$

где  $P_j$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{p2}}{K_{p1}}$$

где  $K_{p1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{p2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $Y_{кр}$ ):

$$Y_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где  $P$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$P_d$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала ( $D$ ) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где  $P_p$  - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$P_n$  - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

*Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$K_{ур} = 1; K_{вр} = 1; K_{ор} = 10,5; K_c = 1; K_p = 1;$

• *второй группы:*

$D = 0,01; T_n = 0,05; Y_p = 0,03.$

• *третьей группы:*

$I_{кс} = 1,1; I_{кр} = 1,15; Y_{кр} = 1,25; D_p = 1.$

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы		№ пользовател я	Показатели второй группы		№ пользовател я	Показатели третьей группы	
	Норм	Факт		Норм	Факт		Норм	Факт

	a	2017	2018		a	2017	2018		a	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

Приведем пример:

Таблица 2

СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользователя	Показатели первой группы			№ пользователя	Показатели второй группы			№ пользователя	Показатели третьей группы			
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт		
		2016	2017			2016	2017			2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	1	0,01	2	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	5	0,07	0	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0	0,06	0	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9						3,4	1	1,05	0,80
1,5	1	0,91	0,8									

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.</li> </ul> <p>Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.</p> <p><b>Третий этап</b></p> <p>На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.</p> <p>По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.</p> <p>Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.</p>	
--	--	--	--

**ОПК-10 владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы**

Знать	основы обработки деловой информации	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа принятия решений в теории организации.</li> <li>2. Системный подход к теории организации.</li> <li>3. Интеграционный подход к теории организации.</li> <li>4. Ситуационный подход к теории организации.</li> <li>5. Подход организационного развития к теории организации.</li> <li>6. Системность организации. Исследование систем.</li> <li>7. Функционирование организации как системы.</li> <li>8. Организация и организационные отношения.</li> <li>9. Системный анализ функционирования организации.</li> <li>10. Общие, динамические, основополагающие законы организации.</li> </ol>	Теория организации и организационного проектирования
Уметь	использовать корпоративные информационные системы	<p><i>Анализ организационной структуры</i></p> <p>Ситуация: диапазон контроля В отделе работало семь человек: один начальник и шесть его подчиненных. Через некоторое время число выполняемых функций в отделе значительно увеличилось, объем работы также возрос. Руководство организации приняло решение об увеличении штатной численности отдела путем добавления одной должности заместителя начальника отдела и трех должностей рядовых работников.</p> <p>Задания: нарисуйте схему организационной структуры отдела до увеличения штатной численности и определите диапазон контроля начальника отдела; нарисуйте схему</p>	

		<p>организационной структуры отдела после увеличения штатной численности; определите диапазоны контроля начальника отдела и его заместителя, сравните полученные значения; нарисуйте схему организационной структуры отдела после увеличения штатной численности так, чтобы диапазон контроля начальника отдела был не больше диапазона контроля его заместителя.</p>	
Владеть	<p>навыками взаимодействия со службами информационных технологий</p>	<p><i>Анализ организационной структуры</i>  Ситуация: устаревшая структура Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что прежде всего необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?</li> <li>2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.</li> <li>3. Считаете ли вы, что Джек внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?</li> </ol>	
Знать	<p>основы обработки деловой информации</p>	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите формы профессиональной переподготовки и повышения квалификации на рабочем месте.</li> <li>2. Перечислите формы профессиональной переподготовки и повышения квалификации вне рабочего места.</li> <li>3. Назовите методы переподготовки и повышения квалификации специалистов тех сфер деятельности, где практический опыт играет исключительную роль.</li> <li>4. Какой метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций?</li> <li>5. Охарактеризуйте метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник</li> </ol>	<p>Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала в организациях</p>

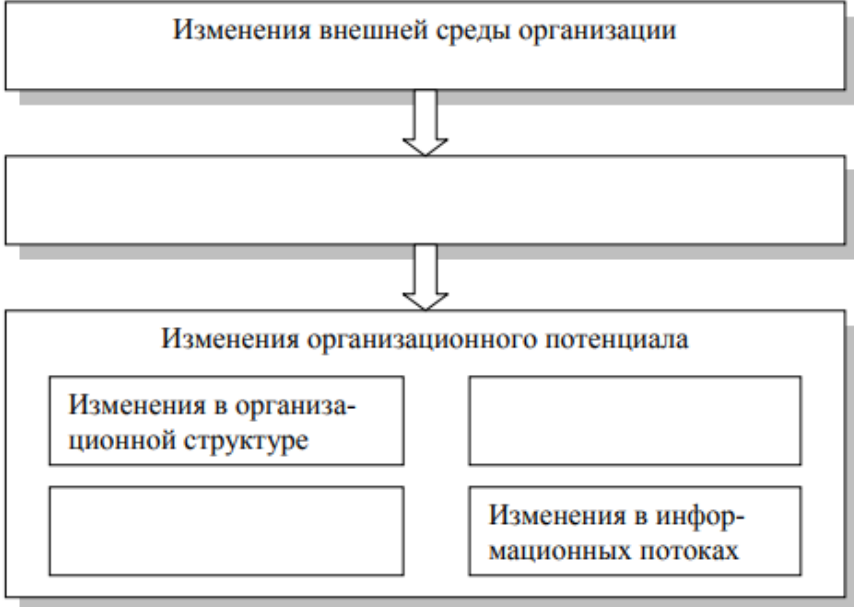
		<p>временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых качеств.          б. Благодаря чему возможно выполнение стандартных действий в стандартных ситуациях?</p>	
<p>Уметь</p>	<p>использовать          корпоративные          информационные          системы</p>	<p><i>Тестовые задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление квалификационных разрывов работников определенной должности, профессии это один из основных этапов внедрения:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. профессиональных стандартов</li> <li>b. профессионального обучения на рабочем месте</li> <li>c. наблюдения за работой сотрудников с лучшими и худшими результатами</li> <li>d. дистанционного обучения</li> </ol> </li> <li>2. Для отработки практических профессиональных навыков наиболее оптимален метод:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. профессионального обучения на рабочем месте</li> <li>b. использование профессиональных стандартов</li> <li>c. дистанционного обучения</li> <li>d. очного обучения</li> </ol> </li> <li>3. Метод обучения, при котором сотрудник в выбранный период времени наблюдает за работой коллег с лучшими и худшими результатами это:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Shadowing</li> <li>b. Workplace learning</li> <li>c. Buddy Learning</li> <li>d. Peer-to-peer</li> </ol> </li> <li>4. Метод обучения, который предполагает, что два человека работают вместе как единое целое, чтобы контролировать и помогать друг другу это:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Shadowing</li> <li>b. Workplace learning</li> <li>c. Buddy Learning</li> <li>d. Microlearning</li> </ol> </li> <li>5. Система подтверждения личности и результатов прохождения онлайн-экзаменов и тестов называется:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Прокторинг</li> <li>b. Контроллинг</li> <li>c. Тренинг</li> <li>d. Верификация</li> </ol> </li> <li>6. Для сотрудников, которые имеют необходимые навыки и знания, но им не хватает уверенности сделать работу самостоятельно оптимален один из стилей лидерства:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Поддерживающий</li> <li>b. Наставнический</li> </ol> </li> </ol>	

		с. Делегирующий d. Либеральный	
Владеть	навыками взаимодействия со службами информационных технологий	Роль материальных стимулов в усилении мотивации труда. Нематериальные методы трудовой мотивации	
Знать	основы обработки деловой информации	<i>Перечень вопросов:</i> 1. Перечислите формы профессиональной переподготовки и повышения квалификации на рабочем месте. 2. Перечислите формы профессиональной переподготовки и повышения квалификации вне рабочего места. 3. Назовите методы переподготовки и повышения квалификации специалистов тех сфер деятельности, где практический опыт играет исключительную роль. 4. Какой метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций? 5. Охарактеризуйте метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых качеств. 6. Благодаря чему возможно выполнение стандартных действий в стандартных ситуациях?	Профессиональное развитие персонала в организациях
Уметь	использовать корпоративные информационные системы	<i>Тестовые задания:</i> 1. Выявление квалификационных разрывов работников определенной должности, профессии это один из основных этапов внедрения: а. профессиональных стандартов б. профессионального обучения на рабочем месте в. наблюдения за работой сотрудников с лучшими и худшими результатами г. дистанционного обучения 2. Для отработки практических профессиональных навыков наиболее оптимален метод: а. профессионального обучения на рабочем месте б. использование профессиональных стандартов в. дистанционного обучения г. очного обучения 3. Метод обучения, при котором сотрудник в выбранный период времени наблюдает за работой коллег с лучшими и худшими результатами это: а. Shadowing б. Workplace learning в. Buddy Learning	

		<p>d. Peer-to-peer</p> <p>4. Метод обучения, который предполагает, что два человека работают вместе как единое целое, чтобы контролировать и помогать друг другу это:</p> <p>a. Shadowing</p> <p>b. Workplace learning</p> <p>c. Buddy Learning</p> <p>d. Microlearning</p> <p>5. Система подтверждения личности и результатов прохождения онлайн-экзаменов и тестов называется:</p> <p>a. Прокторинг</p> <p>b. Контроллинг</p> <p>c. Тренинг</p> <p>d. Верификация</p> <p>6. Для сотрудников, которые имеют необходимые навыки и знания, но им не хватает уверенности сделать работу самостоятельно оптимален один из стилей лидерства:</p> <p>a. Поддерживающий</p> <p>b. Наставнический</p> <p>c. Делегирующий</p> <p>d. Либеральный</p>	
Владеть	навыками взаимодействия со службами информационных технологий	<p>Роль материальных стимулов в усилении мотивации труда.</p> <p>Нематериальные методы трудовой мотивации</p>	
<b>ОПК-11 умением выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом</b>			
Знать	основные научные проблемы управления персоналом	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <p>1.Цели, предмет, метод и задачи дисциплины.</p> <p>2.Значение науки, научных исследований в жизни общества.</p> <p>3.Научная тематика лаборатории кафедры маркетинга и коммерции</p> <p>4.«Исследование и проектирование региональных и локальных бизнес-процессов».</p> <p>5.Основная сущность предмета и основных понятий основ научных исследований.</p> <p>6.Основные термины науки.</p> <p>7.Методические основы определения уровня развития науки в различных странах мира.</p> <p>8.Основной состав ресурсных показателей науки.</p>	Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	уметь выявлять и формулировать актуальные научные	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	

	проблемы управления персоналом		
Владеть	навыками решения актуальных научных проблем управления персоналом	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	
Знать	основные научные проблемы управления персоналом	<i>Теоретические вопросы к зачету</i> 1. Что собой представляют конкретно-научные (частные) методы научного познания? 2. Что представляет собой абстрагирование как метод научного экономического исследования? 3. Что принято называть аналитическим этапом научного экономического исследования? 4. Что можно отнести к экономическим фактам? 5. Сущность и содержание эмпирических обобщений в экономике. 6. Сущность и содержание экономических прогнозов. 7. Сущность и содержание экономических гипотез и моделей. 8. Каким образом осуществляется теоретическая и эмпирическая разработка экономических гипотез?	Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений
Уметь	уметь выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления персоналом	Поясните основные правила составления объявления о вакансии: - будьте продавцом; - учтите особенности целевой группы; - представьте себя на месте кандидата; - будьте интересны; - используйте язык диалога; - ориентируйтесь на действие; - будьте организованны; - будьте немногословны; - будьте доступны.	
Владеть	навыками решения актуальных научных проблем управления персоналом	Выполнение работы «Анализ кадрового потенциала» (на примере конкретной организации)	
<b>ОПК-12 умением разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов</b>			
Знать	основы проведения исследований в системе управления	<i>Теоретические вопросы к экзамену:</i> 1. Системность организации. Исследование систем. 2. Функционирование организации как системы.	Теория организации и организационного

	персоналом	3. Организация и организационные отношения. 4. Системный анализ функционирования организации. 5. Общие, динамические, основополагающие законы организации. 6. Частные, статические законы организации. 7. Система принципов функционирования организации. 8. Жизненный цикл организации 9. Организационные изменения и развитие организации. 10. Понятие проектирования организационных систем.	проектирования
Уметь	разрабатывать инструменты и методы проведения исследований в системе управления персоналом	<p><i>Практическое задание. Универсальная теория формирования организаций</i></p>  <p style="text-align: center;">Рис. 1. Модель организации по теории Гласиер</p> <p>Задания: укажите отсутствующие элементы в модели организации, предложенной в рамках универсальной теории формирования организаций (рис. 1); дайте краткую характеристику каждого из элементов.</p>	
Владеть	навыками анализа результатов исследований в системе управления персоналом	<i>Практическое задание. Тенденция развития организационных структур</i>	

		 <p style="text-align: center;">Изменения внешней среды организации</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Изменения организационного потенциала</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Изменения в организационной структуре</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Изменения в информационных потоках</div> </div>	
Знать	основы проведения исследований в системе управления персоналом	<p>Задания: укажите отсутствующие элементы, заполнив пропуски на рис. 1; дайте краткую характеристику каждого из элементов.</p> <p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <p>Что такое затраты на персонал организации?</p> <p>Приведите классификацию затрат организации на персонал.</p> <p>Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?</p> <p>Приведите состав расходов организации на персонал.</p> <p>Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?</p> <p>Раскройте сущность бюджетной эффективности.</p> <p>Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.</p> <p>Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?</p> <p>Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.</p> <p>Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?</p>	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации
Уметь	разрабатывать инструменты и	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Практическое задание 2.1</b></p>	



методы проведения исследований в системе управления персоналом

### Описание ситуации

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

### Исходные данные

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

### Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

**Решение ситуации: ???**

### Практическое задание 2.2

### Исходные данные

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

### Постановка задачи

**Определить** экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**Решение:**

### Практическое задание 2.3

**по теме: «Выбор варианта оплаты за обучение»**

#### **Исходные данные.**

Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

#### **Постановка задачи.**

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

#### **Методические указания**

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ( $Z' = 20 \cdot 2000 = 40\,000$  дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ( $5 \cdot 2000 = 10\,000$  дол. за 1-й год обучения +  $5 \cdot 2200 = 11\,000$  дол. за 2-й год обучения +  $5 \cdot 2400 = 12\,000$  дол. за 3-й год обучения +  $5 \cdot 2600 = 13\,000$  дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту ( $Z''$ ), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t),$$

где  $Z(t)$  - затраты, осуществляемые в  $t$ -м году;

$t$  - шаг расчета;

$T$  - год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$  - коэффициент дисконтирования;

$E$  - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал\*.

\* В рыночной экономике величина  $E$  определяется исходя из депозитного

процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 1.

Таблица 1.

значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта E, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,909091 + 12000 \cdot 0,826446 + 13000 \cdot 0,751315 = 307598,8$  дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,952381 + 12000 \cdot 0,907029 + 13000 \cdot 0,863838 = 42590,4$  дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

**Тестовые задания**

- 6) **Персонал — это...**  
личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.
- 7) **Методами управления персоналом выступают...**  
организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.
- 8) **Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**  
мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.
- 9) **Источники покрытия потребности в персонале:**  
незаконная коммерческая деятельность;  
«свои» люди и зарубежные партнеры;  
биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
обязательное государственное распределение молодых специалистов.
- 0) **Рациональный режим труда:**  
научно обоснованное чередование труда и отдыха;  
жесткий распорядок дня;  
гибкий график работы;  
минимальная загруженность работника в рабочее время.
- 1) **Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**  
ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;  
ротация, ролевые игры, учебные ситуации;  
копирование, деловые игры, моделирование, ротация;  
деловые и ролевые игры.
- 2) **Расходы на персонал:**

		<p>интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; заработная плата; государственные дотации.</p> <p>3) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>4) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>5) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>6) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>7) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>8) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника;</p>	
--	--	--	--

		<p>описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>9) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b>  формирование бюджета обучения;<b>2</b>  содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b>  потребность в развитии персонала;<b>1</b>  профессиональное обучение;<b>5</b>  определение целей обучения.<b>3</b></p> <p>0) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b>  обеспечение надлежащего уровня жизни работников;  создания благоприятного психологического климата;  снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.  улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>1) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b>  экономические;  организационно-распорядительные;  социально-психологические;  идеологические.</p> <p>2) <b>Сущность коучинга заключается в том, что это</b>  современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.  процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.  совокупность форм обучения.</p> <p>3) <b>Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...</b>  процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;  современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;  совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;  элемент сетевого маркетинга.</p> <p>4) <b>Перечислите цели управления персоналом</b>  производственно-технические;  коммерческие;  экономические;</p>	
--	--	---	--

		<p>социально-психологические.</p> <p>5) <b>Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</b> своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности; определение численности персонала; формирование системы должностного роста; выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>6) <b>Различают следующие формы обучения:</b> на рабочих местах; кадровая форма обучения; в учебном центре предприятия; в специализированных учебных центрах вне предприятия.</p> <p>7) <b>Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:</b> перевод на другую работу; повышение в должности; изменение статуса; понижение в должности; увольнение с работы.</p> <p>8) <b>Не является менеджером.</b> специалисты; руководители; рабочие; технические исполнители.</p> <p>9) <b>Не входит в профессиональный состав кадровой службы.</b> менеджер по персоналу; специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>10) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b> линейные; координационные; функциональные; кадровые (сервисные).</p>	
--	--	--	--

	<p>1) <b>Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.</b> кадровая; информационная; производственная; финансовая; правовая.</p> <p>2) <b>Определите сущность понятия «Руководители».</b> это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение. это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование. это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений. это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.</p> <p>3) <b>Оборот кадров это:</b> отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности; текучесть кадров; численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.</p> <p>4) <b>Мера квалификации работника определяется.</b> опытом; знаниями; профессиональной компетентностью; стажем работы.</p> <p>5) <b>Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при</b> сокращение штата персонала; прогулы без уважительной причины; ликвидация предприятия; создание предприятия; несоответствие работника занимаемой должности.</p> <p>6) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b></p>	
--	---	--



		<p>трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;  Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;  Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;  Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>7) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b>  ы) общие положения;  э) порядок приема и увольнения работников;  ю) права и обязанности работодателя и работников;  я) время перекуров;  аа) время отпусков.</p> <p>8) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b>  ) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,  ) необходимых навыков, приемов;  ) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;  ) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;  ) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;  к) в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>9) <b>«Аутплейсмент» это ....</b>  совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.  Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>0) <b>Аттестация это</b>  метод определения квалификации и уровня знаний работника;  анализ показателей деятельности работниками;  диагностика компетентности.</p> <p>1) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b>  инструктаж;  ротация;  лекции;</p>	
--	--	---	--

	<p>ученичество и наставничество.</p> <p>2) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;</li><li>б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</li><li>в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</li></ul> <p>3) <b>Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) все виды увольнений из организации;</li><li>б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;</li><li>в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;</li><li>г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</li></ul> <p>4) <b>Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>характеристика труда или работника;</li><li>характеристика, исходящая из идеальных критериев;</li><li>профессиограмма;</li><li>сравнение с реальными критериями.</li></ul> <p>5) <b>Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>поддержка способных к обучению работников;</li><li>распространение знаний и передового опыта;</li><li>тимбилдинг;</li><li>обучение молодых квалифицированных сотрудников.</li></ul> <p>6) <b>Мотивы труда формируются при следующих условиях</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Человек сам создает эти условия;</li><li>Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;</li><li>Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.</li></ul> <p>45) <b>Норма выработки основана:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) на установлении норм расходов времени;</li><li>б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;</li><li>в) на установлении норм расходов работы;</li><li>г) на времени обслуживания рабочего места;</li><li>д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.</li></ul>	
--	---	--

**46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

**63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

**66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:**

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;

		<p>г) социально-психологический климат в коллективе;  д) коэффициент трудового вклада.</p> <p><b>67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:</b></p> <p>а) надежности работы персонала;  б) уровня трудовой дисциплины;  в) текучести кадров;  г) социально-психологического климата в коллективе;  д) коэффициента трудового вклада.</p> <p><b>98. Цена рабочей силы - это:</b></p> <p>а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;  б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;  в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.  г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;  д) совокупность его возможностей к творческому труду.</p>	
Владеть	<p>навыками анализа результатов исследований в системе управления персоналом</p>	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая численность работающих в организации, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> <li>• общая численность специалистов.</li> </ul> </li> <li>2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.</li> <li>3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.</li> </ol>	

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).
6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).
7. Число уволенных по собственному желанию.
8. Число уволенных по инициативе администрации.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.
11. Число резервируемых должностей.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.
14. Нормативные значения показателей.

#### **Постановка задачи**

##### **Определить:**

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

##### **Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.**

Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.

##### **Методические указания**

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

- 1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их

динамику;

2) стабильность трудового коллектива;

3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

*Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$  - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{рз}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины (Д):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_{п}$ ):

$$T_{п} = \frac{У_{сж} + У_{иа}}{Ч_{р}}$$

где  $У_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$У_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_{р}$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $У_{р}$ ):

$$У_{р} = \frac{Р_{ж}}{Ч_{р}}$$

где  $Р_{ж}$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_{р}$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{р2}}{K_{р1}}$$

где  $K_{р1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{р2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$У_{кр} = \frac{Р}{Р_{д}}$$

где  $Р$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$Р_{д}$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала (Д) для замещения вышестоящих должностей:





Приведем пример:

Таблица 2

СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользователя	Показатели первой группы			№ пользователя	Показатели второй группы			№ пользователя	Показатели третьей группы			
	Норматив	Факт			Норматив	Факт			Норматив	Факт		
		2016	2017			2016	2017			2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	1	0,01	2	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	5	0,07	0	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0	0,06	0	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9						3,4	1	1,05	0,80
1,5	1	0,91	0,8									

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

**Третий этап**

На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.

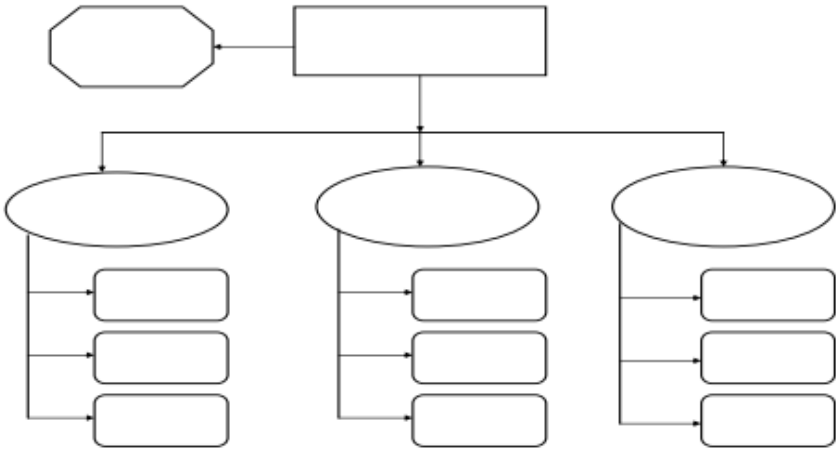
По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации

		руководству организации и службы управления персоналом.  Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.	
--	--	--	--

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

**ПК-1 умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации**

Знать	основы философии и концепции управления персоналом	<i>Теоретические вопросы к экзамену:</i> 1. Характер философии и концепции управления персоналом. 2. Социальная инфраструктура российских предприятий: история вопроса, современные особенности функционирования и развития. 3. Понятие социального плана (программы) развития корпорации. 4. История зарождения социального планирования на предприятиях. Возможности и необходимость использования исторического опыта. 5. Содержание социальных программ современных российских корпораций: характеристика основных направлений и мероприятий.	Социальная политика государства и управление социальным развитием организации
Уметь	разрабатывать кадровую и социальную политику	На основе материалов, размещенных на веб-сайтах компаний «Лукойл», «Газпром», «Северсталь», «Аэрофлот», «Выпелком», «Новард», их нефинансовой отчетности проведите краткий сравнительный анализ характерных для них подходов к формированию и реализации корпоративной социальной политики	
Владеть	навыками внедрения и реализации стратегии управления персоналом	Задание 1. Разработайте форму плана организационно-технических мероприятий для реализации кадровой стратегии. Задание 2. Разработайте план организационно-технических мероприятий для реализации кадровой стратегии основательных решений	
Знать	основы философии и концепции управления персоналом	<i>Теоретические вопросы к экзамену:</i> 1. Методология проектирования организационных систем. 2. Процесс проектирования организационных систем. 3. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем 4. Принципы построения организационных структур управления. 5. Критерии классификации организационных структур управления. 6. Анализ типов организаций в зависимости от критериев классификации. 7. Организация как компонент системы рыночных институтов экономики.	Теория организации и организационного проектирования

		8. Организации как рыночный институт. 9. Институциональные теории организации 10. Хозяйственная организация.																	
Уметь	разрабатывать кадровую и социальную политику	<p><i>Практическое задание.</i> Препятствия к делегированию</p> <p>Задания: составьте перечни препятствий для делегирования со стороны руководителя и со стороны подчиненного, заполните пропуски в таблице; определите способы преодоления указанных препятствий для эффективного делегирования.</p> <table border="1" data-bbox="613 392 1525 683"> <thead> <tr> <th>Препятствия со стороны руководителя</th> <th>Препятствия со стороны подчиненного</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Уверенность, что сам руководитель выполнит работу лучше</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Отсутствие ресурсов для выполнения работы</td> </tr> <tr> <td>Отсутствие доверия к подчиненным</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Боязнь критики</td> </tr> <tr> <td>Отсутствие способности обучить подчиненных</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Боязнь ответственности</td> </tr> <tr> <td>Неумение видеть перспективу</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного	Уверенность, что сам руководитель выполнит работу лучше			Отсутствие ресурсов для выполнения работы	Отсутствие доверия к подчиненным			Боязнь критики	Отсутствие способности обучить подчиненных			Боязнь ответственности	Неумение видеть перспективу		
Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного																		
Уверенность, что сам руководитель выполнит работу лучше																			
	Отсутствие ресурсов для выполнения работы																		
Отсутствие доверия к подчиненным																			
	Боязнь критики																		
Отсутствие способности обучить подчиненных																			
	Боязнь ответственности																		
Неумение видеть перспективу																			
Владеть	навыками и внедрения реализации стратегии управления персоналом	<p><i>Практическое задание.</i> Дивизиональная структура организации, ориентированная на различные виды продукции</p>  <p>Задания: заполните пропуски на рисунке; приведите пример подобной структуры из зарубежной или отечественной практики.</p>																	
Знать	основы философии и концепции управления персоналом	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Стимулирование труда        Формы участие персонала в управлении        Сущность и концепции обучения персонала. Цели и виды обучения персонала</p>	Кадровая политика государства и организации																

		<p>Технология и основные методы обучения персонала  Система обучения персонала в организации  Сущность и влияние деловой карьеры на работника и организацию. Факторы, влияющие на карьеру  Виды и этапы карьеры. Кризисы профессиональной карьеры  Задачи и порядок формирования кадрового резерва  Планирование и организация работ с кадровым резервом  Основы научной организации труда  Влияние режима и дисциплины на результаты труда  Дисциплина как личностный элемент условий труда  Сущность и виды ответственности за результаты труда  Сущность, место и роль государственной кадровой политики в политике государства.  Механизм формирования государственной кадровой политики.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>разрабатывать кадровую и социальную политику</p>	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i>  <b>Практическое задание 3.1</b></p> <p>Н-ский химический комбинат является градообразующим Предприятием.  Собственники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% акций — директор;</li> <li>• 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области;</li> <li>• 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.</li> </ul> <p>Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.  Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).  Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла.</p> <p>Решение Арбитражного суда  Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).</p> <p>Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расскажите о себе.</li> </ul>	

- Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?
  - Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?
  - Из интервью председателя совета трудового коллектива газете “Химический Н-ск”: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.
- Вопросы:*
1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
  2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
  3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

### **Практическое задание 3.2**

*Тема: Выбор закрытой кадровой политики*

Методические указания.

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

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

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

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

**Исходные данные.**

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

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
1	да	да	да	2,0
2	да	да	нет	3,1
3	да	нет	да	4,8
4	да	нет	нет	12,5
5	нет	да	да	3,7
6	нет	да	нет	5,8
7	нет	нет	да	4,1
8	нет	нет	нет	64,0
итого				100,0

**Задание.****Рассчитать:**

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

**Методические указания.**

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

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой

подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года (100,0 / 25,0). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

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

$$Кнез(i) = Дчис(i) / Дд(i),$$

где Дчис(i) - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения;

Дд(i) — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию -12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих.

Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$Кнез = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

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

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции (Ккор).

Для его расчета строится следующая таблица:

	профессия	изменилась	Не изменилась
Разряд			
	изменилась	А	В
	Не изменилась	В	Г

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

$$Тогда: Ккор = (А \cdot Г - Б \cdot В) / (А \cdot Г + Б \cdot В).$$

#### Тестовые задания

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на**

**предложенный вопрос.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

- А. Человеческие ресурсы государства в целом.
- Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.
- В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.

**Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:**

- А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.
- Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.
- В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.

**Государственная кадровая политика это:**

- А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.
- Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.
- В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.

**Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:**

- А. Президент Российской Федерации.
- Б. Политические партии.
- В. Общественные объединения граждан по интересам.

**К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?**

- А. Механизм нормативно-правового обеспечения.
- Б. Механизм организационного обеспечения.
- В. Механизм учебно-методического обеспечения.

**Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:**

- А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.
- Б. Индикативное планирование кадровых процессов.
- В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.

**Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:**

- А. Компетенцию субъекта управления.
- Б. Компетентность субъекта управления.



	<p>В. Морально-этические качества управленца.</p> <p><b>Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?</b></p> <p>А. Статусный метод. Б. Репутационный метод. В. Метод практической эффективности.</p> <p><b>Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».</b></p> <p>А. 27 июля 2004 года. Б. 27 мая 2003 года. В. 2 марта 2007 года</p> <p><b>Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:</b></p> <p>А. Федеральным законом. Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ. В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.</p> <p><b>Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:</b></p> <p>А. 7. Б. 11. В. 9.</p> <p><b>Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:</b></p> <p>А. Политическая. Б. Экономическая. В. Социальная.</p> <p><b>Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:</b></p> <p>А. Научность. Б. Конкретно-исторический подход. С. Комплексность и непрерывность обучения.</p> <p><b>Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления</b></p> <p>А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти. Б. Кадры государственных предприятий. В. Кадры частных предприятий.</p>	
--	--	--

**Кто из субъектов государственной кадровой политики контролируют соблюдение законности в работе с кадрами:**

- А. Администрация Президента РФ.
- Б. Прокуратура.
- В. Федеральное Собрание.

**ТЕСТ**

**1. Персонал — это...**

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;
- б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;
- г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

**2. Кадры — это...**

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

**3. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**4. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;

- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

**7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

**8. Управление персоналом в основном зависит...**

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

**9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

**10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;

г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

**11. Координация работ оперативного управления — это...**

а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;

б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;

в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;

г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.

**12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**

а) приоритета производственной деятельности;

б) рациональности;

в) ликвидационной;

г) предпринимательской.

**13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

а) не более пяти лет;

б) от одного до трех лет;

в) не более чем на один год;

г) срок определяется представителями подразделений организации.

**14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

а) социальная;

б) экологическая;

в) уголовная;

г) экономическая.

**15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;

б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;

в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;

г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**16. Кадровый потенциал организации — это...**

- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;
- б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;
- в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;
- г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.

**18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;
- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;
- г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.

**19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**

- а) в наборе работников из персонала своей организации;
- б) наборе работников внутри регионального рынка труда;
- в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;
- г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.

**20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**

- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;
- б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;
- в) беседа по найму;
- г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.

**21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**

- а) профессиональной или экономической;
- б) производственной или внепроизводственной;
- в) прогрессивной или регрессивной;
- г) профессиональной или бытовой.

**22. Первичной называется адаптация, при которой...**

- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспособливается к новым условиям;
- б) новый работник первым идет на общение с коллективом;
- в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже

имеющим опыт адаптации;

г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.

**23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**

а) предварительная;

б) подготовительная;

в) основная;

г) заключительная.

**24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**

а) результаты работы подчиненного подразделения;

б) организаторские характеристики;

в) личностные свойства;

г) производительность собственного труда.

**25. Оценка персонала организации начинается...**

а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;

б) оценки значения каждого работника для организации;

в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;

г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;

б) неукомплектованные должности и рабочие места организации;

в) производственный потенциал кадрового состава организации;

г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;

б) совокупность состояний производственной среды;

в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;

г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

а) на подготовку и предоставление рабочего места;

б) профессиональную доподготовку;

в) оплату труда инструкторов;

г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

а) бюджета на формирование кадрового резерва;

б) кандидатов в кадровый резерв;

в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;

г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;
- г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

- а) организация — это результат деятельности органа управления;
- б) это процесс преобразования чего-либо;
- в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;
- г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

- а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;
- б) степень задействования техники в процессах управления;
- в) наука об использовании техники в процессах управления;
- г) наука о порядке управления техникой.

**33. Миссия организации — это...**

- а) истинное предназначение деятельности;
- б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;
- в) следование только миссионерским целям деятельности;
- г) отношение руководства к интересам персонала организации.

**34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**

- а) объект управления;
- б) искусство;
- в) люди, управляющие организацией;
- г) орган управления.

**35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**

- а) ретроспективных;
- б) горизонтальных;
- в) прямых;
- г) обратных.

**36. Коммуникация начинается с процесса...**

- а) преобразования информации под выбранный канал связи;
- б) понимания информации;
- в) передачи информации;
- г) получения и декодирования информации.

**37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации**

— это...

- а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;
- б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;
- в) стратегический план развития связей между подразделениями;
- г) разновидность линейных связей в структуре персонала.

**38. Укажите неверное утверждение:**

- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;
- б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;
- в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;
- г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.

**39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**

- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;
- в) тарификация работ на рабочих местах;
- г) адаптация новых работников.

**40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**

- а) оперативность выполнения мероприятий;
- б) своевременность проведения мероприятий управления;
- в) качество управленческих мероприятий;
- г) прогрессивность управленческих мероприятий.

**41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**

- а) альтруизма;
- б) текучести кадров;
- в) абсентеизма;
- г) качества управления.

**42. Привлекательность труда относится к факторам...**

- а) организационно-техническим;
- б) экономическим;
- в) социально-культурным;
- г) личностным.

**43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**

- а) при утилизации продукции;
- б) в сфере управления производством;
- в) на производстве;



г) при эксплуатации продукции.

**44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**

- а) непрерывность;
- б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);
- в) достаточность ресурсов;
- г) фрагментарность.

**45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**

- а) состав и структура кадровой службы организации;
- б) характеристика производства;
- в) миссия организации и место ее размещения;
- г) фонд рабочего времени производственников.

**46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**

- а) план структуры персонала;
- б) количественная потребность;
- в) качественная потребность;
- г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

- а) сокращение по субъективному мнению руководителя;
- б) по условиям контракта;
- в) по результатам аттестации;
- г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

- а) на всех этапах жизненного цикла;
- б) только на этапе создания организации;
- в) до начала создания организации;
- г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

- а) динамического роста;
- б) прибыльности;
- в) предпринимательской;
- г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

- а) принцип ритмичности операций набора;

		<p>б) гарантии равенства прав;  в) права участия в процессе отбора;  г) защиты результатов отбора.</p> <p><b>51. На расстановку персонала НЕ влияют:</b>  а) план развития информационного обеспечения организации;  б) требования Трудового кодекса РФ;  в) кадровая политика организации;  г) штатное расписание организации.</p> <p><b>52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:</b>  а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;  б) имиджа организации;  в) поведения (во время беседы) респондента;  г) уровня заинтересованности кандидата на работу.</p> <p><b>53. Обучение персонала в организации начинается...</b>  а) с определения потребности в обучении;  б) разработки учебных программ;  в) формирования бюджета обучения;  г) организации процесса обучения.</p> <p><b>54. Аттестация государственных служащих проводится...</b>  а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;  б) не проводится;  в) ежегодно;  г) не реже одного раза в три года.</p>	
Владеть	навыками внедрения и реализации стратегии управления персоналом	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проектирование системы управления адаптацией персонала</li> <li>2. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала</li> <li>3. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом</li> <li>4. Совершенствование кадрового планирования в организации</li> <li>5. Формирование кадровой политики организации</li> <li>6. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы кадрового менеджмента (конкретной организации).</li> </ol>	
Знать	основы философии и концепции управления персоналом	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Государственное регулирование заработной платы, его основные направления.  Минимальный размер оплаты труда (МРОТ), принципы, порядок и значение установления.</p>	Экономика управления персоналом организации

		<p>Основные принципы и элементы организации заработной платы.  Договорное регулирование условий оплаты труда.  Тарифная система оплаты труда, ее назначение и составляющие.  Экономическая сущность тарифных ставок (должностных окладов), направления их дифференциации.  Тарифные сетки: их назначение и основные характеристики.  Единая тарифная сетка (ЕТС), ее назначение и построение.  Формы оплаты труда, их разновидности, условия применения и тенденции развития.  Сущность, разновидности и условия применения сдельной формы оплаты труда.  Сущность, разновидности и условия применения повременной формы оплаты труда.  Премиальные системы оплаты труда, их основные элементы.  Гибкие и нетрадиционные системы оплаты труда.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>разрабатывать кадровую и социальную политику</p>	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Задача 14.</b> Трудоемкость сдельных работ в расчете на производственную программу цеха – 200 тыс. нормо-часов, средняя часовая тарифная ставка (исходя из сложности работ) 83,3 руб. Плановая среднегодовая численность рабочих цеха, оплачиваемых повременно – 50 чел., средняя часовая тарифная ставка повременщика – 72,5 руб., годовой реальный фонд рабочего времени одного рабочего – 1780 часов. По штатному расписанию месячный ФЗП руководителей, специалистов и служащих цеха составит 390 тыс. руб. Доплаты до годового ФЗП составляют в среднем 37% от фонда прямой заработной платы. Рассчитать ФЗП цеха на год.</p> <p><b>Задача 15.</b> Среднегодовая заработная плата, по условиям коллективного договора должна возрасти на 9%. Доля заработной платы в себестоимости продукции в базовом периоде составляет 28%. Как необходимо повысить производительность труда, чтобы себестоимость продукции при прочих равных условиях возросла не более чем на 1,5%</p> <p><b>Задача 16.</b> Плановый ФЗП – 26,34 млн. руб., отчетный – 29,3 млн. рублей, численность работающих в цехе соответственно 105 и 110 чел. Распределить абсолютный перерасход ФЗП по причинам: изменение численности и изменение средней заработной платы, сделать вывод.</p> <p><b>Задача 17.</b> Распределить по причинам абсолютный перерасход средств на оплату труда. Исходные данные: ФЗП расчетный – 23 млн. руб., ФЗП фактический – 23,5 млн. руб.; численность работников плановая – 100 чел., фактическая – 110 чел.</p> <p><b>Примерные тестовые задания</b></p> <p><b>Вопрос 1. Показатель, определяющий необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы, - это (2 балла):</b></p>	

- А) норма времени;
- Б) норма выработки;
- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 2. Показатель, определяющий количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации в единицу времени, - это (2 балла):**

- А) норма выработки;
- Б) норма времени;
- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 3. Сдельную форму заработной платы принято подразделять на следующие системы оплаты труда (2 балла):**

- А) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную;
- Б) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную;
- В) равно-сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную;
- Г) прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную.

**Вопрос 4. Заработок исчисляется работнику по заранее установленным расценкам за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы) при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) прямой сдельной;
- Б) сдельно-премиальной;
- В) сдельно-прогрессивной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 5. Рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных конкретных количественных и качественных показателей работы при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) сдельно-прогрессивной;
- Б) косвенной сдельной;
- В) сдельно-премиальной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 6. Простая повременная система, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы, представляет собой систему оплаты труда (2 балла):**

- А) повременно-премиальную;
- Б) простую повременную;
- В) простую прогрессивную;
- Г) повременно-прогрессивную.

**Вопрос 7. Выраженные в денежной форме абсолютные размеры оплаты труда в единицу рабочего времени – это (2 балла):**

- А) тарифные разряды;
- Б) тарифные коэффициенты;
- В) тарифные сетки;
- Г) тарифные ставки.

**Вопрос 8. Коэффициент, характеризующий индивидуальные заслуги работника в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня (2 балла):**

- А) коэффициент трудового участия;
- Б) коэффициент квалификационного уровня;
- В) районный коэффициент;
- Г) коэффициент оплаты труда.

**Вопрос 9. Нетрадиционная система оплаты труда, при которой коллективный заработок распределяется по коэффициентам стоимости труда, которые устанавливаются всем работникам, и отработанному времени (2 балла):**

- А) экспертная система оценки результатов труда;
- Б) система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда;
- В) паевая система оплаты труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 10. Система оплаты труда, предполагающая возможность ежемесячного изменения окладов (2 балла):**

- А) система «плавающих окладов»;
- Б) экспертная система оценки результатов труда;
- В) паевая система оплаты труда;

Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 11. Система оплаты труда, опирающаяся на «шкалу социальной справедливости» (2 балла):**

- А) паевая система оплаты труда;
- Б) система «плавающих окладов»;
- В) экспертная система оценки результатов труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 12. Показатель, определяющий величину затрат труда, необходимых для выполнения конкретной работы, и являющаяся эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установлении их рациональности – это (2 балла):**

- А) норматив по труду;
- Б) норма труда;
- В) норма времени;
- Г) норма выработки.

**Вопрос 13. Производительность труда не характеризует (2 балла):**

- А) объем выпущенной продукции на единицу рабочего времени;
- Б) объем выпущенной продукции в расчете на одного работника;
- В) объем выпущенной продукции на единицу затрат труда;
- Г) объем выпущенной продукции на единицу производственной площади.

**Вопрос 14. Затраты труда основных рабочих отражаются в показателях (2 балла):**

- А) производственной трудоемкости;
- Б) трудоемкости обслуживания;
- В) технологической трудоемкости;
- Г) трудоемкости управления.

**Вопрос 15. Интенсивная мотивация – это (2 балла):**

- А) образование мотива к интенсивной деятельности;
- Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;
- В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;
- Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

**Вопрос 16. Мотивационная концепция, одним из главных элементов которой**

**является потребность властвования - «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении» (2 балла):**

- А) системы сбалансированных показателей Рамперсада;
- Б) типологической модели Герчикова;
- В) трехфакторной модели Мак-Клелланда;
- Г) диспозиционной теории Ядова.

**Вопрос 17. Инструментальная мотивация характеризуется (2 балла):**

- А) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- Б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;
- В) первоочередностью материальных интересов работника;
- Г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

**Вопрос 18. Вид занятости, который может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время (2 балла):**

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) совместительство.

**Вопрос 19. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере (2 балла):**

- А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;
- Б) не менее половины средней заработной платы работника;
- В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;
- Г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

**Вопрос 20. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится (2 балла):**

- А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- В) своевременность стимулирования;
- Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

**Вопрос 21. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой (2 балла):**

- А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных

для их получения;  
Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг;  
В) показатель обратный производительности;  
Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

**Вопрос 22. Трудоемкость определяет (2 балла):**

- А) затраты труда на производство продукции;
- Б) затраты рабочего времени на производство единицы продукции;
- В) количество продукции производимой в единицу времени;
- Г) количество продукции высшего качества.

**Вопрос 23. Явочная численность работающих учитывает (2 балла):**

- А) весь штат работающих числящихся на предприятии;
- Б) штат работающих занятых в основном производственном процессе;
- В) штат работающих ежедневно выходящих на работу в конкретные сутки;
- Г) работающих основных цехов.

**Вопрос 24. При организации и проектировании индивидуального трудового процесса показателем эффективности является (2 балла):**

- А) снижение производственной трудоемкости;
- Б) увеличение затрат рабочего времени;
- В) снижение численности рабочих;
- Г) снижение технологической трудоемкости.

**Вопрос 25. Для определения общего показателя роста производительности труда на предприятии необходимо (2 балла):**

- А) сложить индексы производительности труда по отдельным факторам;
- Б) сложить проценты изменения производительности труда по отдельным факторам;
- В) перемножить индексы производительности труда по отдельным факторам;
- Г) сумму всех индексов производительности труда по отдельным факторам разделить на общее количество индексов.

**Вопрос 26. При использовании натурального метода измерения выработка определяется в (2 балла):**

- А) нормочасах;



- Б) денежных показателях;
- В) натуральных единицах;
- Г) процентах.

**Вопрос 27. Движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда, - это (2 балла):**

- А) факторы изменения производительности труда;
- Б) резервы роста производительности труда;
- В) частные индексы производительности труда;
- Г) проценты изменения производительности труда.

**Вопрос 28. Действие материально-технических факторов изменения производительности труда обеспечивает (2 балла):**

- А) снижение уровня заработной платы;
- Б) снижение технологической трудоемкости;
- В) увеличение технологической трудоемкости;
- Г) совершенствование условий труда.

**Вопрос 29. Снижение технологической, производственной и полной трудоемкости выпускаемой продукции характеризует (2 балла):**

- А) снижение часовой выработки;
- Б) снижение средней заработной платы;
- В) рост численности;
- Г) рост часовой выработки.

**Вопрос 30. Различают заработную плату (2 балла):**

- А) номинальную и реальную;
- Б) номинальную, располагаемую и реальную;
- В) фактическую, располагаемую и реальную;
- Г) номинальную и фактическую.

**Вопрос 31. Днем начала коллективного трудового спора считается день ... (2 балла):**

- К) выдвижения работниками своих требований к работодателю
- Л) сообщения работникам решения работодателя (его представителя) от отклонении всех или части требований работников
- М) начала работы примирительной комиссии

		<p><b>Вопрос 32. Решение о признании забастовки незаконной принимается ... (2 балла):</b>  К) государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя  Л) судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или прокурора  М) арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора</p> <p><b>Вопрос 33. Комиссия по трудовым спорам ... (2 балла):</b>  К) назначается работодателем  Л) формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и избранных работниками  М) избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников</p> <p><b>Вопрос 34. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ... (2 балла):</b>  К) примирительной комиссией  Л) посредником  М) трудовым арбитражем</p> <p><b>Вопрос 35. Занятость как юридическая категория представляет собой ... (2 балла):</b>  Н) способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  О) процесс поиска подходящей работы  П) не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  Р) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж</p>	
Владеть	навыками внедрения и реализации стратегии управления персоналом	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i>  Организационная культура. Типология организационных культур. Методы оценки организационной культуры  Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.  Оценка результатов деятельности персонала.  Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.</p>	
<p><b>ПК-2 умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации</b></p>			

Знать	содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Теория и методология формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро- и микроэкономических уровнях.</p> <p>Закономерности и принципы формирования государственной кадровой политики</p> <p>Методические подходы к формированию кадровой политики государства.</p> <p>Государственная политика в области человеческих ресурсов: демографическая политика, политика в области занятости, в области образования, в области управления персоналом, молодежная кадровая политика.</p> <p>Государственная политика в области органов государственного управления.</p> <p>Формирование и развитие персонала федеральной государственной службы.</p> <p>Формирование и развитие персонала субъектов федерации.</p> <p>Формирование и развитие персонала органов местного самоуправления.</p> <p>Формирование и развитие персонала хозяйственных товариществ и обществ.</p> <p>Формирование и развитие персонала производственных кооперативов.</p> <p>Формирование и развитие персонала государственных и муниципальных унитарных предприятий.</p> <p>Формирование и развитие персонала некоммерческих организаций.</p> <p>Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательских негосударственных структур.</p> <p>Государственная политика в отношении формирования и развития персонала промышленного производства.</p> <p>Государственная политика в отношении формирования и развития персонала коммерческого предпринимательства.</p> <p>Государственная политика в отношении формирования и развития персонала аграрного предпринимательства.</p> <p>Государственная политика в отношении формирования и развития персонала предпринимательства в сферах науки, образования и культуры.</p> <p>Сущность, место и роль кадровой политики в политике организации.</p> <p>Механизм, принципы и методы формирования кадровой политики организации.</p> <p>Этапы формирования кадровой политики организации.</p> <p>Направления кадровой политики организации.</p> <p>Роль государственной кадровой политики в формировании кадровой политики организации.</p> <p>Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики государства и кадровой политики организации.</p> <p>Взаимодействие, взаимосвязь и взаимообусловленность кадровой политики организации и политики организации в области: социально-экономической, научно-технической,</p>	Кадровая политика государства и организации
-------	---	---	---

		<p>технологической, организационно-производственной и информационной деятельности.</p> <p>Концепции стратегии кадровой политики.</p> <p>Направления кадровой политики в современных рыночных условиях.</p> <p>Характеристика важнейших стратегических направлений кадровой политики государства и организации.</p> <p>Организационная культура как объект управления.</p> <p>Взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики организации.</p> <p>Взаимосвязь организационной культуры и кадровой политики государства</p>	
Уметь	оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 3.1</b></p> <p>Н-ский химический комбинат является градообразующим Предприятием.</p> <p>Собственники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% акций — директор;</li> <li>• 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области;</li> <li>• 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.</li> </ul> <p>Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.</p> <p>Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).</p> <p>Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла.</p> <p>Решение Арбитражного суда</p> <p>Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).</p> <p>Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: ... необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий. Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расскажите о себе.</li> <li>• Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?</li> <li>• Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?</li> <li>• Из интервью председателя совета трудового коллектива газете</li> </ul>	

“Химический Н-ск”: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

*Вопросы:*

4. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
5. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
6. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

### **Практическое задание 3.2**

*Тема: Выбор закрытой кадровой политики*

Методические указания.

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

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

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

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

#### **Исходные данные.**

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

кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
1	да	да	да	2,0
2	да	да	нет	3,1
3	да	нет	да	4,8
4	да	нет	нет	12,5
5	нет	да	да	3,7
6	нет	да	нет	5,8
7	нет	нет	да	4,1
8	нет	нет	нет	64,0
итого				100,0

**Задание.**

**Рассчитать:**

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

Методические указания.

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

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

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и

последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом (Кнез), который рассчитывается следующим образом:

$$\text{Кнез}(i) = \text{Дчис}(i) / \text{Дд}(i),$$

где Дчис(i) - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения;

Дд(i) — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию - 12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих.

Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$\text{Кнез} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

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

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции (Ккор).

Для его расчета строится следующая таблица:

профессия Разряд	изменилась	Не изменилась
изменилась	А	В
Не изменилась	В	Г

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

$$\text{Тогда: } \text{Ккор} = (A \cdot Г - Б \cdot В) / (A \cdot Г + Б \cdot В).$$

#### Тестовые задания

**Во всех заданиях необходимо выбрать единственно верный ответ на предложенный вопрос.**

**Что является объектом теории государственной кадровой политики?**

А. Человеческие ресурсы государства в целом.

Б. Трудовые ресурсы общества в целом, всех уровней и сфер и профессиональных категорий.

	<p>В. Только производительные силы страны, востребованные в данное время.</p> <p><b>Под кадрами органов государственного и муниципального управления понимается:</b></p> <p>А. Весь персонал органов государственного и муниципального управления.</p> <p>Б. Часть персонала, которая непосредственно выполняет функции управления общественными делами государственного и местного значения.</p> <p>В. Административно-управленческая элита органов государственной власти и местного самоуправления.</p> <p><b>Государственная кадровая политика это:</b></p> <p>А. Стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны.</p> <p>Б. Технологии кадровой работы на конкретном предприятии, в организации.</p> <p>В. Совокупность нормативно-правовых документов, регламентирующих кадровую работу в органах государственной власти и управления.</p> <p><b>Что из ниже перечисленного не является субъектом государственной кадровой политики:</b></p> <p>А. Президент Российской Федерации.</p> <p>Б. Политические партии.</p> <p>В. Общественные объединения граждан по интересам.</p> <p><b>К какому механизму реализации государственной кадровой политики Вы отнесете РАГС при Президенте РФ в первую очередь?</b></p> <p>А. Механизм нормативно-правового обеспечения.</p> <p>Б. Механизм организационного обеспечения.</p> <p>В. Механизм учебно-методического обеспечения.</p> <p><b>Особенность государственной кадровой политики в народном хозяйстве в рыночных условиях:</b></p> <p>А. Жесткое планирование подготовки кадров и кадровой работы.</p> <p>Б. Индикативное планирование кадровых процессов.</p> <p>В. Определяется исключительно Президентской программой подготовки кадров для народного хозяйства РФ.</p> <p><b>Наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности характеризуют:</b></p> <p>А. Компетенцию субъекта управления.</p> <p>Б. Компетентность субъекта управления.</p> <p>В. Морально-этические качества управленца.</p> <p><b>Какому методу определения состава правящей элиты соответствует характеристика как «лиц, принимающих конкретные государственные управленческие решения»?</b></p> <p>А. Статусный метод.</p> <p>Б. Репутационный метод.</p>	
--	---	--



- В. Метод практической эффективности.
- Федеральный Закон от №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**
- А. 27 июля 2004 года.  
Б. 27 мая 2003 года.  
В. 2 марта 2007 года
- Система органов государственной власти субъекта Российской Федерации устанавливается:**
- А. Федеральным законом.  
Б. Конституцией (уставом) субъекта РФ.  
В. Актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.
- Назовите число основных принципов "системы заслуг", включенных в законодательство, которые определяют основы организации государственной службы США:**
- А. 7.  
Б. 11.  
В. 9.
- Какая задача, в первую очередь, решается через стимулирование различных форм предпринимательской активности и самодеятельности кадров:**
- А. Политическая.  
Б. Экономическая.  
В. Социальная.
- Какой из перечисленных принципов не относится к общим, базисным принципам, регулирующим кадровые процессы в целом:**
- А. Научность.  
Б. Конкретно-исторический подход.  
С. Комплексность и непрерывность обучения.
- Что из перечисленного не является объектом непосредственного государственного управления**
- А. Персонал государственной службы, кадры аппарата органов власти.  
Б. Кадры государственных предприятий.  
В. Кадры частных предприятий.
- Кто из субъектов государственной кадровой политики контролирует соблюдение законности в работе с кадрами:**
- А. Администрация Президента РФ.  
Б. Прокуратура.  
В. Федеральное Собрание.

## **ТЕСТ**

### **1. Персонал — это...**

- а) производственники предприятия, подчиненные руководству;
- б) трудоспособная часть населения, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- в) совокупность персональных физических и духовных качеств работников, определяющих их возможности и границы участия в трудовой деятельности;
- г) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, объединенных общей целью, материальными средствами и производственными отношениями одной организации.

### **2. Кадры — это...**

- а) часть персонала, включающая всех наемных работников, а также кандидаты на работу в организации;
- б) профессионально подготовленные работники или совокупность работников организации, которые характеризуются определенными профессионально-квалификационными свойствами;
- в) трудоспособная часть населения страны, которая в силу профессиональных и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- г) руководящий состав организации.

### **3. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

### **4. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

### **5. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**6. К числу основных задач управления НЕЛЬЗЯ отнести:**

- а) совершенствование производственных технологий;
- б) развитие членов коллектива организации;
- в) мотивацию трудовой деятельности;
- г) профотбор и подбор кадров.

**7. Организационная структура системы управления персоналом — это...**

- а) совокупность реализованных организационных кадровых решений;
- б) совокупность связанных единым управлением или автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи и обработки кадровой информации;
- в) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и соответствующих им должностных лиц;
- г) совокупность всех процессов управления персоналом организации.

**8. Управление персоналом в основном зависит...**

- а) от трудового потенциала работников;
- б) планирования потребности в персонале;
- в) кадровой политики организации;
- г) рентабельности организации.

**9. Документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, называется...**

- а) положением о работнике в подразделении;
- б) штатным расписанием должности;
- в) личным должностным сертификатом;
- г) должностной инструкцией.

**10. К числу задач, входящих в правовое обеспечение системы управления персоналом, НЕ относится:**

- а) обеспечение соблюдения и применения действующего законодательства;
- б) разработка и утверждение локальных нормативных актов;
- в) подготовка предложений по изменению устаревших нормативных актов;
- г) регламентация задач, функций и ответственности подразделений.

**11. Координация работ оперативного управления — это...**

- а) деятельность, направленная на выбор координатора работ;
- б) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды деятельности организации;

- в) деятельность, направленная на выбор координат места и времени исполнения задач;  
г) деятельность, направленная на обеспечение взаимодействия исполнителей по месту, времени и исполняемым задачам.
- 12. Персонал ориентируется на критерии качества, максимальной эффективности и прибыльности при стратегии...**
- а) приоритета производственной деятельности;  
б) рациональности;  
в) ликвидационной;  
г) предпринимательской.
- 13. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**
- а) не более пяти лет;  
б) от одного до трех лет;  
в) не более чем на один год;  
г) срок определяется представителями подразделений организации.
- 14. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**
- а) социальная;  
б) экологическая;  
в) уголовная;  
г) экономическая.
- 15. Среди определений коллективного договора выберите верное:**
- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;  
б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;  
в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;  
г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.
- 16. Кадровый потенциал организации — это...**
- а) потенциальные возможности организации по обеспечению себя кадрами;  
б) арифметическая сумма потенциалов всех кадровых работников одной организации;  
в) потенциальные возможности любой организации по удерживанию своих профессиональных кадров;  
г) возможности персонала выполнять цели организации.

**17. К аспектам понимания термина «набор персонала» НЕ относится:**

- а) вид управленческой деятельности;
- б) процесс последовательного выполнения профотбора, подбора, приема и расстановки кадров;
- в) количественная и качественная характеристика кандидатов на работу;
- г) результат укомплектования персонала.

**18. К этапам отбора кандидатов на работу НЕ относится:**

- а) разработка требований к работникам;
- б) профориентация;
- в) поиск претендентов и изучение их характеристик;
- г) оценка кандидатов и выбор лучших из них.

**19. Сущность внутреннего источника набора персонала заключается:**

- а) в наборе работников из персонала своей организации;
- б) наборе работников внутри регионального рынка труда;
- в) расчете на внутреннюю потребность кандидатов к труду;
- г) использовании внутриорганизационных методик набора персонала.

**20. К интервью, которые проводят при наборе персонала, НЕ относится:**

- а) предварительная беседа с руководителем подразделения, в которое устраивается кандидат;
- б) предварительная отборочная беседа с работником кадровой службы;
- в) беседа по найму;
- г) беседа с лицом, рекомендующим кандидата на работу.

**21. По отношению к работнику трудовая адаптация может быть...**

- а) профессиональной или экономической;
- б) производственной или внепроизводственной;
- в) прогрессивной или регрессивной;
- г) профессиональной или бытовой.

**22. Первичной называется адаптация, при которой...**

- а) молодой работник, не имеющий опыта профессиональной деятельности, приспособливается к новым условиям;
- б) новый работник первым идет на общение с коллективом;
- в) инициатива первичного общения с «новичками» принадлежит работникам, уже имеющим опыт адаптации;
- г) трудовая деятельность работника начинается с адаптации.

**23. В процессе деловой оценки НЕ предусматривается стадия работ...**

- а) предварительная;
- б) подготовительная;

- в) основная;
- г) заключительная.

**24. При оценке руководителя НЕ учитываются следующие показатели деятельности:**

- а) результаты работы подчиненного подразделения;
- б) организаторские характеристики;
- в) личностные свойства;
- г) производительность собственного труда.

**25. Оценка персонала организации начинается...**

- а) с проведения консультаций со специалистами по вопросам оценки;
- б) оценки значения каждого работника для организации;
- в) выбора стандартных требований к персоналу и его оценке;
- г) аттестации всего списочного состава работников.

**26. Кадровый резерв — это...**

- а) потенциально активная и подготовленная часть персонала фирмы;
- б) неукomплектованные должности и рабочие места организации;
- в) производственный потенциал кадрового состава организации;
- г) потенциальные возможности организации по подготовке кадров.

**27. Условия труда — это...**

- а) те условия оплаты труда, на которые соглашается работник;
- б) совокупность состояний производственной среды;
- в) те условия оплаты труда, которые обещает обеспечить работодатель;
- г) совокупность воздействующих факторов внешней деловой среды.

**28. К первоначальным затратам на персонал НЕ относятся затраты...**

- а) на подготовку и предоставление рабочего места;
- б) профессиональную доподготовку;
- в) оплату труда инструкторов;
- г) повышение утраченной производительности труда.

**29. Формирование кадрового резерва начинается с определения...**

- а) бюджета на формирование кадрового резерва;
- б) кандидатов в кадровый резерв;
- в) деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;
- г) изменений (прогноза) кадрового состава организации.

**30. Обеспечение безопасности труда относится к факторам дисциплины...**

- а) производственной;
- б) трудовой;
- в) технологической;

г) предупредительной.

**31. Что из перечисленного НЕ раскрывает сущности понятия «организация»:**

а) организация — это результат деятельности органа управления;

б) это процесс преобразования чего-либо;

в) совокупность работников, объединенных общей целью деятельности;

г) характеристика упорядоченности системы.

**32. Технология управления — это...**

а) последовательность выполнения взаимосвязанных операций;

б) степень задействования техники в процессах управления;

в) наука об использовании техники в процессах управления;

г) наука о порядке управления техникой.

**33. Миссия организации — это...**

а) истинное предназначение деятельности;

б) характеристика отношения руководства к женской части персонала;

в) следование только миссионерским целям деятельности;

г) отношение руководства к интересам персонала организации.

**34. Найдите неверное понимание определения: управление персоналом — это...**

а) объект управления;

б) искусство;

в) люди, управляющие организацией;

г) орган управления.

**35. Между субъектом и объектом управления не бывает связей...**

а) ретроспективных;

б) горизонтальных;

в) прямых;

г) обратных.

**36. Коммуникация начинается с процесса...**

а) преобразования информации под выбранный канал связи;

б) понимания информации;

в) передачи информации;

г) получения и декодирования информации.

**37. Горизонтальные связи между структурными элементами персонала организации — это...**

а) связи между элементами одного уровня иерархии подчиненности;

б) связи между подразделениями и горизонтами их развития;

в) стратегический план развития связей между подразделениями;

г) разновидность линейных связей в структуре персонала.

**38. Укажите неверное утверждение:**

- а) управляемая подсистема — это субъект управления в организации;
- б) каждая система управления состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляющей и управляемой;
- в) к управляемой подсистеме организации относятся элементы производства;
- г) к управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление процесса управления.

**39. К функциям службы управления персоналом организации НЕ относится:**

- а) повышение качества выпускаемой продукции;
- б) обеспечение безопасности и комфортности труда;
- в) тарификация работ на рабочих местах;
- г) адаптация новых работников.

**40. К числу показателей эффективности управления персоналом НЕ относится:**

- а) оперативность выполнения мероприятий;
- б) своевременность проведения мероприятий управления;
- в) качество управленческих мероприятий;
- г) прогрессивность управленческих мероприятий.

**41. К показателям качества управленческих мероприятий не относится коэффициент...**

- а) альтруизма;
- б) текучести кадров;
- в) абсентеизма;
- г) качества управления.

**42. Привлекательность труда относится к факторам...**

- а) организационно-техническим;
- б) экономическим;
- в) социально-культурным;
- г) личностным.

**43. Экономический эффект от реализации продукции НЕ проявляется...**

- а) при утилизации продукции;
- б) в сфере управления производством;
- в) на производстве;
- г) при эксплуатации продукции.

**44. К требованиям кадрового планирования НЕ относится...**

- а) непрерывность;
- б) партисипативность (вовлечение работников в управление, решение проблем);
- в) достаточность ресурсов;



г) фрагментарность.

**45. К числу исходных данных для планирования персонала НЕ относится:**

а) состав и структура кадровой службы организации;

б) характеристика производства;

в) миссия организации и место ее размещения;

г) фонд рабочего времени производственников.

**46. К разделам планирования кадрового спроса НЕ относится:**

а) план структуры персонала;

б) количественная потребность;

в) качественная потребность;

г) временной спрос.

**47. Из перечисленных методов сокращения персонала менее всего соответствует принципу справедливости на стадии спада организации:**

а) сокращение по субъективному мнению руководителя;

б) по условиям контракта;

в) по результатам аттестации;

г) по результатам производственной деятельности.

**48. Кадровое планирование осуществляется...**

а) на всех этапах жизненного цикла;

б) только на этапе создания организации;

в) до начала создания организации;

г) только на этапе ликвидации организации.

**49. Стратегия управления персоналом, при которой осуществляется поиск и привлечение инициативных, готовых рисковать работников новаторов, соответствует стратегии...**

а) динамического роста;

б) прибыльности;

в) предпринимательской;

г) ликвидации.

**50. Укажите принцип работы, который НЕ относится к числу принципов отбора кандидатов:**

а) принцип ритмичности операций набора;

б) гарантии равенства прав;

в) права участия в процессе отбора;

г) защиты результатов отбора.

**51. На расстановку персонала НЕ влияют:**

а) план развития информационного обеспечения организации;

		<p>б) требования Трудового кодекса РФ;</p> <p>в) кадровая политика организации;</p> <p>г) штатное расписание организации.</p> <p><b>52. В большей мере успех интервью (собеседования) по набору персонала (в интересах организации) зависит:</b></p> <p>а) от уровня профессиональной подготовки интервьюера;</p> <p>б) имиджа организации;</p> <p>в) поведения (во время беседы) респондента;</p> <p>г) уровня заинтересованности кандидата на работу.</p> <p><b>53. Обучение персонала в организации начинается...</b></p> <p>а) с определения потребности в обучении;</p> <p>б) разработки учебных программ;</p> <p>в) формирования бюджета обучения;</p> <p>г) организации процесса обучения.</p> <p><b>54. Аттестация государственных служащих проводится...</b></p> <p>а) не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в четыре года;</p> <p>б) не проводится;</p> <p>в) ежегодно;</p> <p>г) не реже одного раза в три года.</p>	
Владеть	навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование функционального разделения труда в системе кадрового менеджмента организации</li> <li>2. Кадровая политика в области найма, оценки, отбора и учета персонала.</li> <li>3. Кадровая политика в области трудовых отношений, условий труда персонала.</li> <li>4. Кадровая политика в области развития персонала, в т.ч. обучения, планирования деловой карьеры, профессионального продвижения.</li> <li>5. Кадровая политика в области мотивации и стимулирования персонала</li> </ol>	
Знать	содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные элементы концепции аудита персонала.</li> <li>2. Организационно-технологический аспект аудита.</li> <li>3. Сущность социально-психологического аудита персонала.</li> <li>4. Экономические особенности аудита персонала.</li> <li>5. Цели и задачи аудита персонала.</li> <li>6. Виды аудита.</li> <li>7. Методы аудита персонала.</li> <li>8. Технология аудита персонала.</li> </ol>	Кадровый консалтинг и аудит

		<p>9. Основные этапы аудита.</p> <p>10. Основные показатели аудита персонала в организации.</p> <p>11. Методика проведения аудита персонала.</p> <p>12. Стандарты аудита персонала.</p> <p>13. Критерии оценки аудита персонала.</p> <p>14. Направления аудита персонала.</p> <p>15. Аудит найма.</p> <p>16. Аудит увольнения.</p> <p>17. Аудит вознаграждений.</p> <p>18. Аудит условий и безопасности труда.</p> <p>19. Аудит работы служб управления персоналом.</p>	
Уметь	оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала	Подготовка заключения по диагностике кадрового потенциала на примере конкретной организации.	
Владеть	навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации	Подготовка и проведение тренинга разработки, обоснования и принятия кадровых решений. Качество и эффективность управленческого кадрового решения.	
Знать	содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <p>1. Понятие ситуационного и адаптивного лидерства: специфика современного содержания.</p> <p>2. Профессионализм и личностные характеристики лидера.</p> <p>3. Лидерство и власть: общее и специфичное.</p> <p>4. Личностный ресурс современного лидера.</p> <p>5. Гендерный аспект социального лидерства.</p> <p>6. Проблема формирования лидерства в государственных, общественных и коммерческих структурах.</p> <p>7. Пол, возраст, темперамент, характер, профессионализм, жизненный опыт – специфика влияния на формирование лидерства в современной организации.</p> <p>8. Основные типы компетенций лидера.</p> <p>9. Этика лидера: особенности формирования и реализации.</p> <p>10. Понятие о современной технологии лидерства.</p>	Лидерство и командообразование
Уметь	оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала	<p>Проанализировать ситуацию (кейс)</p> <p>Кейс «Основа успеха Билла Гейтса»</p> <p>Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли,</p>	

производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация «Аи Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста «Майкрософт» смогла предложить «Аи Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Аи Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Аи Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Аи Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу *«Уолл Стрит Джарнлз»*, «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт»».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г. когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт»; разботала для «Эппл-П», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтош» тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-П», Скалли оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди», говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным.

Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда «Аи Би Эм» решит, что она стала уязвимой для Гейтса и «Майкрософта», и прекратит свои отношения с ними.

		<p><i>Вопросы к кейсу:</i></p> <p>1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?</p> <p>2) Какой тип власти он использует?</p> <p>3) Можно ли назвать Гейтса лидером?</p> <p>4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?</p> <p>3. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном бизнесе. Проранжируйте их. Определите, какие из этих качеств присущи вам.</p>	
Владеть	навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации	Выполните проектирование экспериментального исследования для определения кадрового потенциала организации, основанного на концептуальном, творческом подходе в управлении развитием организации.	
Знать	содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <p>1. Роль управления персоналом в системе управления предприятием.</p> <p>2. Маркетинг как функция управления. Особенность маркетинга персонала.</p> <p>3. Наем, отбор и прием персонала. В чём отличие отбора и подбора персонала.</p> <p>4. Управление процессами адаптации персонала.</p> <p>5. Планирование численности персонала. Расчет потребности в персонале.</p> <p>6. Понятие карьеры, её этапы. Управление развитием карьеры.</p> <p>7. Закон профессионализма и его влияние на развитие карьеры.</p> <p>8. Управление движением персонала.</p> <p>9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии.</p> <p>10. Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала в рыночных условиях.</p> <p>11. Высвобождение персонала. Виды увольнения.</p>	Управление человеческими ресурсами
Уметь	оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не</p>	

отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

**Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими
---------------	---	--

			ресурсами
1	2		3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска		
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности		
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции		
	Все внимание – росту производительности		
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста		
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются		
<p><b>Практическое задание 1.2</b>  «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»</p>			

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора



(контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

#### **Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

**Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

***Постановка задачи***

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

***Методические указания***

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.
- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)
- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;

- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

### **Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

### **Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

### **Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

### **Образование**

		<p>С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум. Математик- программист. С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет. Электропривод и автоматизация технологических процессов.</p> <p><b>О себе</b></p> <p>Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.</p> <p>Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x). Всестороннее знание ПК software и hardware. Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.</p> <p>Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C. Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др. Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000. Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности. Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием. Хорошее знание английского языка (в основном технического).</p> <p><b>Интересы / хобби</b></p> <p>Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая <a href="#">литература</a>, музыка и велотехника.</p> <p><b>P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.</b></p>	
Владеть	<p>навыками развития системы и технологии управления персоналом организации</p>	<p><b>Тестовые задания</b></p> <p>1. <i>Что следует понимать под категорией «персонал»?</i></p> <p>а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;</p> <p>б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</p> <p>в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>2. <i>Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) административные;</p>	

- б) экономические;  
в) статистические;  
г) социально-психологические;  
д) стимулирования.
3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):
- а) управление стандартизацией;  
б) управление нормированием;  
в) нормативное обеспечение управления персоналом;  
г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.
4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. Адаптация — это...
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и

организационно- экономическим условиям труда;

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

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

*7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графические тесты.

*8. Что представляет процесс подбора персонала?*

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

*9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

а) поиск внутри организации;

б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);

в) самопроявившиеся кандидаты;

г) объявления в средствах массовой информации;

д) государственные агентства занятости;

е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного

заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

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

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;



		<p>ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.</p> <p><i>16. Внешними участниками фирмы являются:</i></p> <p>а) собственники;  б) менеджеры; 17  в) работники;  г) деловые партнеры;  д) органы местного самоуправления;  е) профсоюзы.</p> <p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <p>а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  б) значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Знать	содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <p>1. Виды, характеристика и разработка корпоративных стратегий организации.  2. Виды, характеристика и разработка деловых стратегий организации.  3. Разработка стратегий функциональных подсистем.  4. Разработка стратегического плана организации.</p>	Стратегическое управление персоналом

		<p>5.Реализация стратегии и стратегические изменения.  6.Эффективность стратегического управления.  7.Особенности и практика использования стратегического управления персоналом на примерах предприятий и организаций.  8. Роль службы управления персоналом стратегическом управлении организации.  9. Элементы стратегического управления.  10.Модели изменений.  11.Процесс изменений.  12. Основные стратегии управления изменениями</p>	
<p>Уметь</p>	<p>оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i>  <b>Практическое задание 1.1</b>  <i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i>  Описание ситуации  Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.  <b>Постановка задачи</b>  Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и</p>	

составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

**ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	
	Все внимание – росту производительности	

Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;

- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77

**Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

**Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

**Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

**Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджеру по персоналу.

**Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют

персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

#### **Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 806844444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

#### **Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.
- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть

(виталя пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийное обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и



руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

#### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

#### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.

Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.

Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием.

Хорошее знание английского языка (в основном технического).

**Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](#), музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

**Тестовые задания**

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;

д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. *Адаптация — это...*

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  
б) прием сотрудников на работу;  
в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;

- в) коллективный договор;  
г) трудовой контракт.
- 14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*
- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
- 15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*
- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  
б) индивиды стремятся к самостоятельности;  
в) требуется жесткий контроль за работниками;  
г) труд приносит удовлетворение индивиду;  
д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  
е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  
ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
- 16. Внешними участниками фирмы являются:*
- а) собственники;  
б) менеджеры; 17  
в) работники;  
г) деловые партнеры;  
д) органы местного самоуправления;  
е) профсоюзы.
- 17. Для внутренней кадровой политики характерно:*
- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  
б) значительные сроки получения новых кадров;  
в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  
г) высокий имидж фирмы на рынке труда.
- 18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*
- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  
б) на все должности руководителей;  
в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  
г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее

		<p>время и в будущем.</p> <p>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p>20. Основные функции управления персоналом:</p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <p>6. Основные теории и концепции управления персоналом.</p> <p>7. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.</p> <p>8. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>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.</p> <p><b><i>Задание:</i></b></p> <p>Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><b><i>Методические указания</i></b></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (Ч<sub>ср</sub>), а также формулы индексов роста данных показателей (I<sub>p</sub>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:</p>	

**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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;
7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
8. управление занятостью персонала;
9. оформление приема, перевода и увольнения работников;
0. нормирование трудовых процессов;
1. мотивация труда работников;
2. стимулирование труда работников;
3. разработка и внедрение систем оплаты труда;
4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
5. профориентационная работа;





													баллы
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

Балл<sub>i</sub> - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных i-му работнику (сумма в соответствующей строке);  
N - количество оцениваемых показателей (работников).

## ВАРИАНТ 2

### *Теоретические вопросы*

6. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

7. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и

отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.

8. 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### **Задача 2**

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

66. обеспечение потребности в персонале;
67. использование персонала;
68. анализ маркетинговой информации;
69. определение потребности в персонале;
70. производственная социализация персонала;
71. мотивация трудовой деятельности;
72. управление карьерой персонала;
73. высвобождение персонала;
74. определение содержания и процесса мотивации;
75. деловая оценка персонала;
76. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
77. развитие персонала;
78. 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.

**ВАРИАНТ 3**

***Теоретические вопросы***

6. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
7. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
8. 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:

31. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
32. окончание срока договора - 67 чел.;
33. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
34. по собственному желанию - 196 чел.;
35. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
36. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

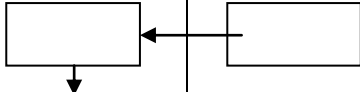
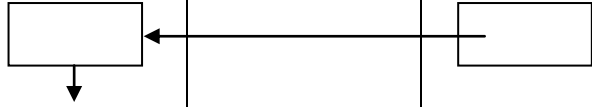
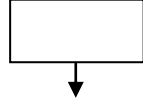
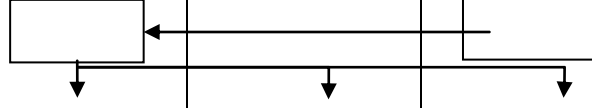
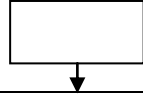


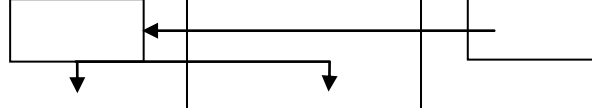
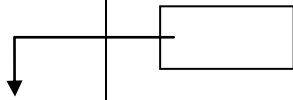


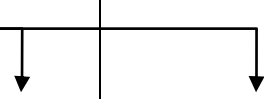
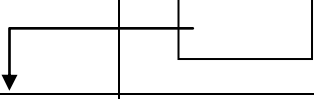


Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

6. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
7. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
8. 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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего. 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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянство</li> <li>2. Выдержка</li> <li>3. Свобода действий</li> <li>4. Общительность</li> <li>5. Исполнительность</li> <li>6. Переменчивость</li> <li>7. Соблюдение семейных традиций</li> <li>8. Способность к воображению</li> <li>9. Самомнение</li> <li>10. Бережливость</li> <li>11. Организованность</li> <li>12. Изворотливость</li> <li>13. Инициативность</li> <li>14. Целеустремленность</li> <li>15. Настойчивость</li> <li>16. Умение слушать собеседника</li> <li>17. Искренность</li> <li>18. Стремление к успеху</li> </ol> <p><i>Задание:</i> Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i> Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).</p> <p>Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	---	--

### **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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

**ПК-3 умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала**

Знать	основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методология классификации организаций.</li> <li>2. Современные организационно-правовые формы организаций.</li> <li>3. Организационные формы в международном бизнесе.</li> <li>4. Понятие социальной организации.</li> <li>5. Социальная ответственность организации.</li> <li>6. Понятие организационной культуры.</li> <li>7. Экономическое значение организационной культуры.</li> <li>8. Организация как компонент системы рыночных институтов экономики.</li> <li>9. Организация как система управленческих процессов.</li> <li>10. Общая концепция процессов управления организацией.</li> </ol>	Теория организации и организационного проектирования
Уметь	разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	Разработать план по привлечению, подбора и отбора конкурентоспособного персонала (на примере конкретной организации).	

Владеть	навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособно го персонала	<p><i>Тестовые задания</i></p> <p>1. Объектом теории организации являются:</p> <p>а) любые процессы, происходящие в социально-экономических системах;</p> <p>б) процессы организации людей, происходящие в социально-экономических системах;</p> <p>в) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, обуславливающие взаимодействие людей;</p> <p>г) процессы, обуславливающие взаимодействие людей по поводу совместной деятельности.</p> <p>2. Предметом теории организации являются:</p> <p>а) организационные отношения между людьми и организациями;</p> <p>б) организующие и дезорганизующие действия и процессы;</p> <p>в) связи между людьми и организациями;</p> <p>г) действия и процессы между людьми и организациями.</p> <p>3. Основные функции теории организации – это:</p> <p>а) управляющая, планирующая, стимулирующая и учитывающая;</p> <p>б) познавательная, методологическая, рационально организующая и прогностическая;</p> <p>в) целеполагающая, планирующая, мотивирующая и стимулирующая;</p> <p>г) познавательная, целеполагающая, методологическая и стимулирующая.</p>	
Знать	основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособно го персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <p>1. Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки.</p> <p>2. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы.</p> <p>3. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации.</p> <p>4. Планирование и этапы подготовки резерва руководителя.</p> <p>5. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.</p> <p>6. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала.</p> <p>7. Оценка результатов деятельности персонала.</p> <p>8. Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации.</p> <p>9. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации.</p>	Управление человеческими ресурсами
Уметь	разрабатывать и внедрять политику привлечения,	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p>	

<p>подбора и отбора конкурентоспособного персонала</p>	<p><b>Описание ситуации</b></p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.</p> <p><b>Методические указания</b></p> <p>Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.</p>	
--	---	--

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	<p>Степень риска в работе организации сравнительно невысока.</p> <p>Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.</p> <p>Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности</p>	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	
	Все внимание – росту производительности	
Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты.</p> <p>Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p>	

Попытки спасти предприятие не  
предпринимаются

### **Практическое задание 1.2**

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны



администрации;

- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе

работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### **Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджера по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым

Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

		<p>Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др. С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира. Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж. С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик. Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".</p> <p><b>Образование</b> С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный техникум. Математик- программист. С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет. Электропривод и автоматизация технологических процессов.</p> <p><b>О себе</b> Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.</p> <p>Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x). Всестороннее знание ПК software и hardware. Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.</p> <p>Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C. Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др. Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000. Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности. Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием. Хорошее знание английского языка (в основном технического).</p> <p><b>Интересы / хобби</b> Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая <a href="#">литература</a>, музыка и велотехника.</p> <p><b>P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.</b></p> <p><b>Тестовые задания</b> <i>1. Что следует понимать под категорией «персонал»?</i> а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</p>	
--	--	--	--

в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

2. *Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

3. *Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

4. *Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без

нанесения социального ущерба?

д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

*6. Адаптация — это...*

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

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

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

*7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графические тесты.

*8. Что представляет процесс подбора персонала?*

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

*9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

а) поиск внутри организации;

б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);

в) самопроявившиеся кандидаты;

г) объявления в средствах массовой информации;

д) государственные агентства занятости;

е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать

организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) резерв кадров;

г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

а) горизонтального типа;

б) вертикального типа;

в) центростремительного типа.

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

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

а) труд не приносит удовлетворения индивиду;



- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
- 16. Внешними участниками фирмы являются:*
- а) собственники;
- б) менеджеры; 17
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.
- 17. Для внутренней кадровой политики характерно:*
- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
- б) значительные сроки получения новых кадров;
- в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
- г) высокий имидж фирмы на рынке труда.
- 18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*
- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;
- г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.
- 19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*
- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.
- 20. Основные функции управления персоналом:*
- а) подбор персонала;
- б) деловая оценка персонала;
- в) адаптация персонала;
- г) мотивация персонала;

		д) управление деловой карьерой	
Владеть	навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>9. Основные теории и концепции управления персоналом.</p> <p>10. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.</p> <p>11. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b></p> <p>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.</p> <p><i>Задание:</i></p> <p>Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных показателей (<math>I_p</math>), которые представляют собой отношение планируемых и текущих показателей:</p> <p style="text-align: center;">—                      —————</p> <p><b>Задача 2</b></p> <p>Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка стратегии управление персоналом;</li> <li>2. разработка кадровой политики;</li> <li>3. планирование кадровой работы;</li> <li>4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;</li> <li>5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;</li> </ol>	

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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;
7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
8. управление занятостью персонала;
9. оформление приема, перевода и увольнения работников;
0. нормирование трудовых процессов;
1. мотивация труда работников;
2. стимулирование труда работников;
3. разработка и внедрение систем оплаты труда;
4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
5. профориентационная работа;
6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
8. подбор и расстановка кадров;
9. создание резерва кадров и его обучение;
0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
1. диагностика социально-психологических ситуаций;

2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
8. организация работы с увольняющимися работниками;
9. ведение учета личных дел;
0. 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:

3. 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.

4. 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

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

## ВАРИАНТ 2

### *Теоретические вопросы*

9. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

10. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.

11. 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

**Задача 2**

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

- 79. обеспечение потребности в персонале;
- 80. использование персонала;
- 81. анализ маркетинговой информации;
- 82. определение потребности в персонале;
- 83. производственная социализация персонала;
- 84. мотивация трудовой деятельности;
- 85. управление карьерой персонала;
- 86. высвобождение персонала;
- 87. определение содержания и процесса мотивации;
- 88. деловая оценка персонала;
- 89. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 90. развитие персонала;
- 91. 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.

**ВАРИАНТ 3**



***Теоретические вопросы***

- 9. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
- 10. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
- 11. 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:

- 37. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
- 38. окончание срока договора - 67 чел.;
- 39. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
- 40. по собственному желанию - 196 чел.;
- 41. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
- 42. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

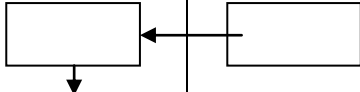
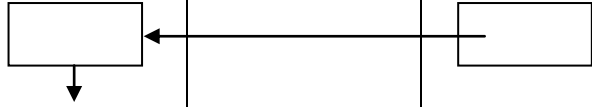
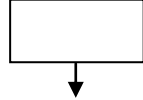
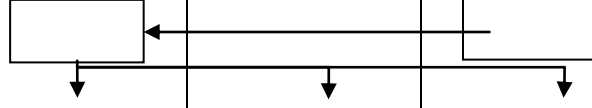
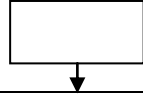


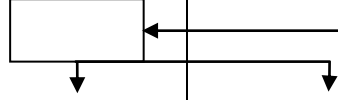
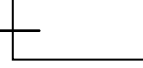
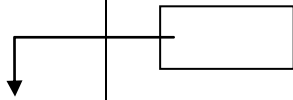




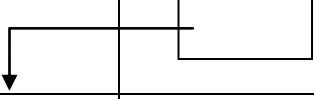



Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

9. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
10. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
11. 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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.  
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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>09. Постоянство</li> <li>10. Выдержка</li> <li>11. Свобода действий</li> <li>12. Общительность</li> <li>13. Исполнительность</li> <li>14. Переменчивость</li> <li>15. Соблюдение семейных традиций</li> <li>16. Способность к воображению</li> <li>17. Самомнение</li> <li>18. Бережливость</li> <li>19. Организованность</li> <li>20. Изворотливость</li> <li>21. Инициативность</li> <li>22. Целеустремленность</li> <li>23. Настойчивость</li> <li>24. Умение слушать собеседника</li> <li>25. Искренность</li> <li>26. Стремление к успеху</li> </ol> <p><i>Задание:</i> Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i> Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).</p> <p>Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	--	--

### ***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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

		<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>	
		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	
Знать	основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое управление и конкурентоспособность персонала организации.</li> <li>2. Стратегия и кадровая политика.</li> <li>3. Факторы, формирующие кадровую стратегию.</li> <li>4. Цели стратегического управления. подходы к формированию стратегии предприятия: жесткий и гибкий.</li> <li>5. Модель стратегического управления.</li> <li>6. Основные требования к системе стратегического управления.</li> <li>7. Стратегическое соответствие и стратегическая гибкость.</li> <li>8. Методы стратегического планирования</li> <li>9. Разработка стратегического видения, определение миссии и целей организации.</li> <li>10. Выявление стратегических целевых приоритетов.</li> </ol>			Стратегическое управление персоналом
Уметь	разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b><i>Практическое задание 2.1</i></b></p> <p>По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.</p>			



Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

**Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

***Практическое задание 2.2***

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

Таблица 1

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда
Новички	2 Распределение работников
Потенциальные сотрудники	3 Обучение и развитие
Персонал, покинувший организацию	4 Оплата и <u>мотивация</u>
	5 Карьерный рост
	6 Методы найма
	7 Процедуры отбора
	8 <u>Введение</u> в должность
	9 Условия заключения договоров
	10 Процесс адаптации
	11 Обучение
	12 Методы найма
	13 Внешние связи
	14 Уровень оплаты труда
	15 Бонусы для персонала
	16 Увольнение по инициативе администрации
	17 Выход на пенсию
	18 Текучесть персонала

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

**Практическое задание 2.3**

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

#### ***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;

- г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.
4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. Адаптация — это...
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):
- а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

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

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центристремительного типа.

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

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

14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

16. Внешними участниками фирмы являются:

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

17. Для внутренней кадровой политики характерно:

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;

		<p>б) значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <p>2. Основные теории и концепции управления персоналом.  3. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  4. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>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.</p>	

*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 ( $Ч_{ср}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

— —————

**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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;



		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li> <li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li> <li>8. организация работы с увольняющимися работниками;</li> <li>9. ведение учета личных дел;</li> <li>0. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</li> </ol> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</li> <li>2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.</li> </ol> <p><i>Методические указания</i></p>	
--	--	---	--

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:

а. 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.

б. 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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

2. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
3. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
4. 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:

—

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 ( $Ч$ ):

— —

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

— — — — —

### Задача 2

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

92. обеспечение потребности в персонале;
93. использование персонала;
94. анализ маркетинговой информации;
95. определение потребности в персонале;
96. производственная социализация персонала;
97. мотивация трудовой деятельности;

- 98. управление карьерой персонала;
- 99. высвобождение персонала;
- 100. определение содержания и процесса мотивации;
- 101. деловая оценка персонала;
- 102. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 103. развитие персонала;
- 104. 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.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

2. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
3. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
4. 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:

43. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
44. окончание срока договора - 67 чел.;
45. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
46. по собственному желанию - 196 чел.;
47. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
48. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

*Задание:*

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

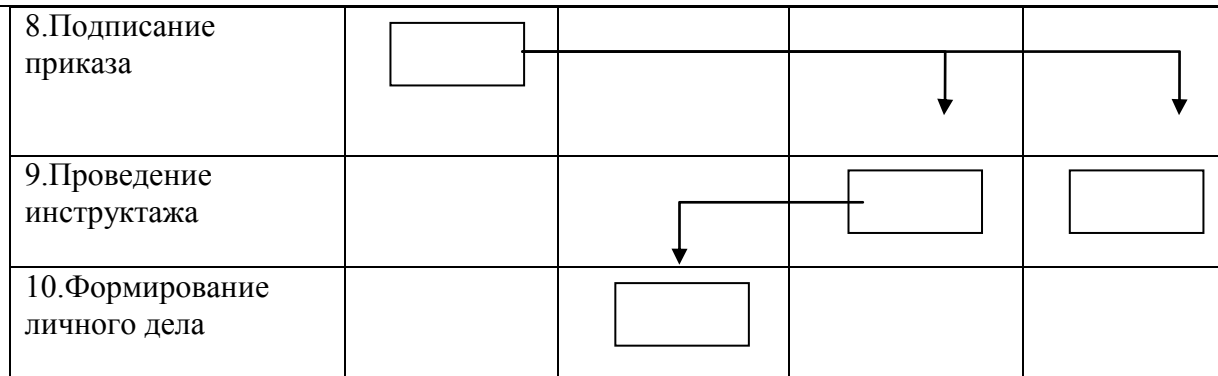
*Методические указания*

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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				
7. Составление приказа о назначении на должность				





#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

2. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
3. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
4. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

\_\_\_\_\_

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.

### **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.):

27. Постоянство
28. Выдержка
29. Свобода действий
30. Общительность
31. Исполнительность
32. Переменчивость
33. Соблюдение семейных традиций
34. Способность к воображению
35. Самоуверенность
36. Бережливость
37. Организованность
38. Изворотливость
39. Инициативность
40. Целеустремленность
41. Настойчивость
42. Умение слушать собеседника
43. Искренность
44. 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).

### **ВАРИАНТ 5**

#### *Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).  
Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.  
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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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 подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Знать

основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала

*Перечень теоретических вопросов к экзамену:*

Рынок труда: понятие и классификация

Спрос и предложение на рынке труда.

Инфраструктура рынка труда.

Сегментация рынка труда.

Понятие и виды занятости населения.

Понятие и виды безработицы.

Положительные и отрицательные последствия безработицы.

Трудовые ресурсы общества: понятие и составляющие.

Интенсивность и результаты естественного и механического движения населения.

Экономика труда

		Миграция трудовых ресурсов (рабочей силы).	
Уметь	разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><i>Задача 1.</i> Для производства продукции в плановом периоде при сохранении достигнутого уровня выработки требуется 1200 рабочих. Общая экономия численности рабочих в результате внедрения намеченных мероприятий составит 100 чел. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%. Определить рост производительности труда всего и за счет внедрения новой технологии.</p> <p><i>Задача 2.</i> Для производства продукции в плановом периоде при сохранении выработки, достигнутой в базовом периоде, требуется 1200 рабочих. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%, модернизация действующего оборудования – на 7,5%, сокращение внутрисменных потерь рабочего времени – на 1,5%. Определить рост производительности труда по факторам и в целом.</p>	
Владеть	навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике.</li> <li>2. Коллективно-договорное регулирование оплаты труда: сущность и сфера применения.</li> <li>3. Сущность и тенденции эволюции денежных доходов населения в условиях Российской Федерации.</li> <li>4. Условия применения и эффективность использования различных форм заработной платы.</li> <li>5. Эффективность производства товаров и производительность труда: сущность, значение, ключевые факторы роста.</li> <li>6. Проблемы управления производительностью труда в условиях рыночной экономики.</li> <li>7. Качество рабочей силы и проблемы профессиональной подготовки населения в условиях Российской Федерации.</li> <li>8. Причины безработицы в рыночной экономике и механизмы регулирования ее уровня.</li> <li>9. Безработица в России: виды, формы, социально-экономические последствия.</li> <li>10. Формы и методы социальной поддержки безработных: российский и мировой опыт.</li> <li>11. Инфраструктура регулирования занятости населения в Российской Федерации.</li> <li>12. Конкурентоспособность работника на рынке труда: методы обеспечения.</li> <li>13. Политика доходов и заработной платы в современной России.</li> <li>14. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты населения.</li> <li>15. Качество жизни населения: понятие, показатели, современное состояние в России.</li> </ol>	
Знать	основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Рынок труда: понятие и классификация</p> <p>Спрос и предложение на рынке труда.</p> <p>Инфраструктура рынка труда.</p> <p>Сегментация рынка труда.</p>	Экономика и социология труда

		<p>Понятие и виды занятости населения.  Понятие и виды безработицы.  Положительные и отрицательные последствия безработицы.  Трудовые ресурсы общества: понятие и составляющие.  Интенсивность и результаты естественного и механического движения населения.  Миграция трудовых ресурсов (рабочей силы).</p>	
Уметь	разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i>  <i>Задача 1.</i> Для производства продукции в плановом периоде при сохранении достигнутого уровня выработки требуется 1200 рабочих. Общая экономия численности рабочих в результате внедрения намеченных мероприятий составит 100 чел. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%. Определить рост производительности труда всего и за счет внедрения новой технологии.  <i>Задача 2.</i> Для производства продукции в плановом периоде при сохранении выработки, достигнутой в базовом периоде, требуется 1200 рабочих. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%, модернизация действующего оборудования – на 7,5%, сокращение внутрисменных потерь рабочего времени – на 1,5%. Определить рост производительности труда по факторам и в целом.</p>	
Владеть	навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i>  1. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике.  2. Коллективно-договорное регулирование оплаты труда: сущность и сфера применения.  3. Сущность и тенденции эволюции денежных доходов населения в условиях Российской Федерации.  4. Условия применения и эффективность использования различных форм заработной платы.  5. Эффективность производства товаров и производительность труда: сущность, значение, ключевые факторы роста.  6. Проблемы управления производительностью труда в условиях рыночной экономики.  7. Качество рабочей силы и проблемы профессиональной подготовки населения в условиях Российской Федерации.  8. Причины безработицы в рыночной экономике и механизмы регулирования ее уровня.  9. Безработица в России: виды, формы, социально-экономические последствия.  10. Формы и методы социальной поддержки безработных: российский и мировой опыт.  11. Инфраструктура регулирования занятости населения в Российской Федерации.  12. Конкурентоспособность работника на рынке труда: методы обеспечения.  13. Политика доходов и заработной платы в современной России.  14. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты населения.  15. Качество жизни населения: понятие, показатели, современное состояние в России.</p>	

ПК-4 умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации			
Знать	основы адаптации персонала организации	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ обеспеченности и использования трудовых ресурсов.</li> <li>2. Методы реализации управленческих решений.</li> <li>3. Процесс подготовки и принятия управленческого решения.</li> <li>4. Аналоговые модели и их практическое использование в менеджменте.</li> <li>5. Выбор варианта инвестиционного проекта.</li> <li>6. Выбор стратегии делового сотрудничества с поставщиками.</li> <li>7. Выделение точек и полюсов роста в социально-экономическом развитии региона</li> <li>8. Групповые кадровые решения.</li> </ol>	Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений
Уметь	разрабатывать политику адаптации персонала организации	<p><i>Оценка компетенции «Аналитическое мышление и планирование»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие цели Вы ставите для себя на ближайший год? Насколько эти цели сложны для Вас? Какие трудности Вы можете предвидеть? Что может помешать реализации Ваших планов?</li> <li>2. Приведите пример, когда Вы не полностью справились с поставленной задачей. В чем причина произошедшего?</li> <li>3. Расскажите о тех решениях, которые Вы принимаете в ежедневной практике? Приведите пример решения, которое Вы принимали не так давно. Насколько самостоятельно Вы приняли это решение? С кем Вы обсуждали это решение?</li> <li>4. Приведите пример Вашего решения, которое оказалось неверным. Каковы были последствия? В чем Вы видите причину того, что Вы приняли неверное решение? Изменили бы Вы что-нибудь в своих действиях, если бы оказались в подобной ситуации снова?</li> <li>5. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось успешно выполнить какую-либо сложную или срочную работу вопреки имеющимся помехам (недостаток времени, информации, невыполнение задач другими сотрудниками). За счет чего Вы добились успеха? Что помогло Вам в решении возникших проблем?</li> <li>6. Были ли в Вашей деятельности ситуации неуспеха (не достижение целей)? Приведите пример подобной ситуации. Как вы действовали. Что предпринимали? Что Вам помешало? В чем была причина неуспеха?</li> <li>7. В чем состоят факторы успеха Вашей деятельности?</li> </ol>	
Владеть	навыками внедрения и использования методов адаптации персонала	<p><i>Задание 1. «Ассесмент-центр». «План отпуска»</i></p> <p>Представьте, что вам выпал шанс провести три месяца в отпуске – без учебы, работы, семейных проблем. На что бы вы потратили это время? Составьте детальный план этого отпуска.</p> <p><i>Задание 2. «Ассесмент-центр». «Самопрезентация»</i></p> <p>Ваша цель – получить место топ-менеджера в крупной иностранной компании, которая</p>	



		готова принять молодого, без опыта работы сотрудника. Но этот сотрудник должен быть лучше других таких же кандидатов. Ваша задача для достижения этой цели – презентовать себя за одну минуту. Подумайте и постарайтесь подать себя в выгодном свете. Назовите свои лучшие стороны, интересные увлечения и проч.	
Знать	основы адаптации персонала организации	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.</li> <li>2. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.</li> <li>3. Кадровая политика как часть общей политики организации.</li> <li>4. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом.</li> <li>5. Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.</li> <li>6. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.</li> <li>7. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.</li> <li>8. Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.</li> <li>9. Опыт зарубежных стран в области управления персоналом.</li> </ol>	Управление человеческими ресурсами
Уметь	разрабатывать политику адаптации персонала организации	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 1.1</b></p> <p><i>Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»</i></p> <p>Описание ситуации</p> <p>Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p>	

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.	

			Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	
			Все внимание – росту производительности	
		Стратегия выживания	<p>Главная цель – спасти организацию от банкротства.</p> <p>Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.</p> <p>Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста</p>	
		Стратегия ликвидации	<p>Продажа большей части активов.</p> <p>Сокращение объемов производства и услуг.</p> <p>Попытки спасти предприятие не предпринимаются</p>	
		<p><b>Практическое задание 1.2</b></p> <p><i>«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»</i></p> <p><i>Исходные данные и постановка задачи.</i> Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.</p> <p>Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.</p>		

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

п/п	Сотр удник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

#### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

#### **Практическое задание 1.3**

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджеру по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о

кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-manager более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windows NT 4/ несколько серверов Windows 2000

Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;

- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;

- Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

1) руководителя группы разработчиков;

- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

#### **Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

#### **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

#### **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и



целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.  
Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).  
Всестороннее знание ПК software и hardware.  
Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPС@CHIP.  
Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.  
Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.  
Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  
Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  
Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.  
Хорошее знание английского языка (в основном технического).

**Интересы / хобби**  
Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](#), музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

**Тестовые задания**

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  
б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;  
в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

а) административные;  
б) экономические;  
в) статистические;  
г) социально-психологические;  
д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

а) управление стандартизацией;  
б) управление нормированием;  
в) нормативное обеспечение управления персоналом;

- г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.
4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. Адаптация — это...
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):
- а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

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

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центристремительного типа.

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

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

14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

16. Внешними участниками фирмы являются:

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

17. Для внутренней кадровой политики характерно:

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;

		<p>б) значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками  внедрения и  использования  методов адаптации  персонала</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <p>5. Основные теории и концепции управления персоналом.  6. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  7. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>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</p>	

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 ( $Ч_{ср}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

### **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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;

		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. организация учета движения персонала;</li> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li> <li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li> <li>8. организация работы с увольняющимися работниками;</li> <li>9. ведение учета личных дел;</li> <li>0. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</li> </ol> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</li> <li>2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.</li> </ol>	
--	--	---	--

*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:

7. 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.

8. 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



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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

5. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
6. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
7. 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### Задача 2

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

105. обеспечение потребности в персонале;
106. использование персонала;
107. анализ маркетинговой информации;
108. определение потребности в персонале;
109. производственная социализация персонала;

- 110. мотивация трудовой деятельности;
- 111. управление карьерой персонала;
- 112. высвобождение персонала;
- 113. определение содержания и процесса мотивации;
- 114. деловая оценка персонала;
- 115. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 116. развитие персонала;
- 117. 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.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

5. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
6. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
7. 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:

49. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
50. окончание срока договора - 67 чел.;
51. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
52. по собственному желанию - 196 чел.;
53. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
54. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

*Задание:*

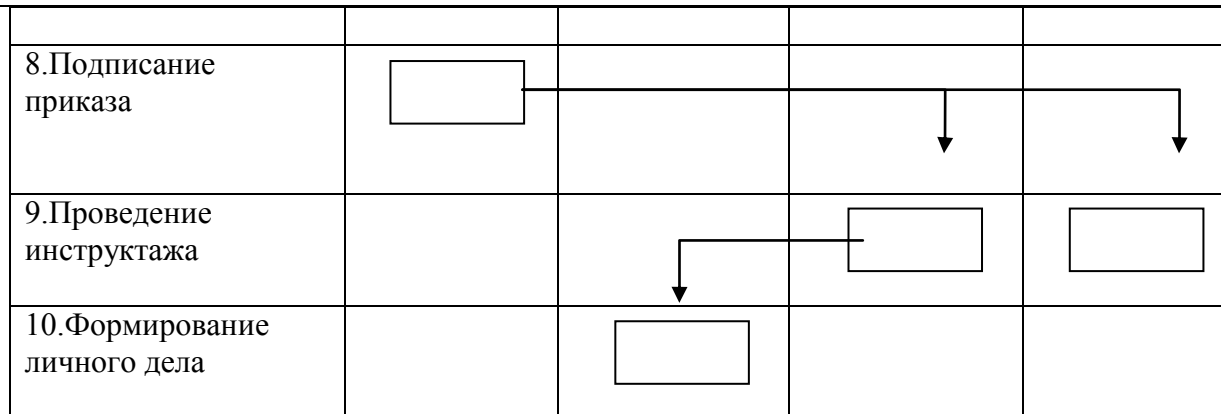
Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				
7. Составление приказа о назначении на должность				



**ВАРИАНТ 4**

*Теоретические вопросы*

5. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
6. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
7. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

\_\_\_\_\_



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.

### ***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.):

15. Постоянство
16. Выдержка
17. Свобода действий
18. Общительность
19. Исполнительность
20. Переменчивость
21. Соблюдение семейных традиций
22. Способность к воображению
23. Самоуверенность
24. Бережливость
25. Организованность
26. Изворотливость
27. Инициативность
28. Целеустремленность
29. Настойчивость
30. Умение слушать собеседника
31. Искренность
32. 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).

## **ВАРИАНТ 5**

### *Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

Знать основы адаптации персонала организации

**Перечень теоретических вопросов к зачету:**  
 1. Виды, характеристика и разработка корпоративных стратегий организации.  
 2. Виды, характеристика и разработка деловых стратегий организации.  
 3. Разработка стратегий функциональных подсистем.  
 4. Разработка стратегического плана организации.  
 5. Реализация стратегии и стратегические изменения.  
 6. Эффективность стратегического управления.  
 7. Особенности и практика использования стратегического управления персоналом на

Стратегическое управление персоналом

		<p>примерах предприятий и организаций.</p> <p>8. Роль службы управления персоналом стратегическом управлении организации.</p> <p>9. Элементы стратегического управления.</p> <p>10. Модели изменений.</p> <p>11. Процесс изменений.</p> <p>12. Основные стратегии управления изменениями.</p>	
<p>Уметь</p>	<p>разрабатывать политику адаптации персонала организации</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b></p> <p>По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.</p> <p>Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?</p> <p><b>Состав бригады:</b></p> <p><b>1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.</b> Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.</p> <p><b>2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.</b> Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.</p> <p><b>3.Анатолий, рабочий 40 лет.</b> Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.</p> <p><b>4.Иван, бригадир, 43 года.</b> Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.</p> <p><b>5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.</b> Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность.</p>	

Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

**Практическое задание 2.2**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда 2 Распределение работников 3 Обучение и развитие 4 Оплата и <u>мотивация</u> 5 Карьерный рост 6 Методы найма 7 Процедуры отбора 8 <u>Введение</u> в должность 9 Условия заключения договоров 10 Процесс адаптации 11 Обучение 12 Методы найма 13 Внешние связи 14 Уровень оплаты труда 15 Бонусы для персонала 16 Увольнение по инициативе администрации 17 Выход на пенсию 18 Текучесть персонала
Новички	
Потенциальные сотрудники	
Персонал, покинувший организацию	

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

### **Практическое задание 2.3**

#### *Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

#### **Тестовые задания**

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при*

*необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

*5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. *Адаптация — это...*

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;



д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

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

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.

		<p>е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;</p> <p>ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.</p> <p><i>16. Внешними участниками фирмы являются:</i></p> <p>а) собственники;</p> <p>б) менеджеры; 17</p> <p>в) работники;</p> <p>г) деловые партнеры;</p> <p>д) органы местного самоуправления;</p> <p>е) профсоюзы.</p> <p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <p>а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;</p> <p>б) значительные сроки получения новых кадров;</p> <p>в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;</p> <p>г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;</p> <p>б) на все должности руководителей;</p> <p>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</p> <p>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;</p> <p>б) иногда;</p> <p>в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;</p> <p>б) деловая оценка персонала;</p> <p>в) адаптация персонала;</p> <p>г) мотивация персонала;</p> <p>д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	навыками и внедрения	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p>	

<p>использования методов адаптации персонала</p>	<p>8. Основные теории и концепции управления персоналом.  9. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  10. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b></p> <p>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.</p> <p><i>Задание:</i>  Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных показателей (<math>I_p</math>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:</p> <p style="text-align: center;">—                      —</p> <p><b>Задача 2</b></p> <p>Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка стратегии управление персоналом;</li> <li>2. разработка кадровой политики;</li> <li>3. планирование кадровой работы;</li> <li>4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;</li> <li>5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;</li> <li>6. маркетинг персонала;</li> <li>7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;</li> <li>8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;</li> </ol>	
--	--	--

	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</li> <li>0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</li> <li>1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;</li> <li>2. аттестация персонала;</li> <li>3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</li> <li>4. планирование деловой карьеры;</li> <li>5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</li> <li>6. организация учета движения персонала;</li> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> </ol>	
--	---	--

5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
8. организация работы с увольняющимися работниками;
9. ведение учета личных дел;
10. 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:

- а) 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.  
 9). 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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### *Теоретические вопросы*

- 8). Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
- 9). Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
- 9). 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

**Задача 2**

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

- 118. обеспечение потребности в персонале;
- 119. использование персонала;
- 120. анализ маркетинговой информации;
- 121. определение потребности в персонале;
- 122. производственная социализация персонала;
- 123. мотивация трудовой деятельности;
- 124. управление карьерой персонала;
- 125. высвобождение персонала;
- 126. определение содержания и процесса мотивации;
- 127. деловая оценка персонала;
- 128. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 129. развитие персонала;
- 130. 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.

**ВАРИАНТ 3**

***Теоретические вопросы***

- 8. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
- 9. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
- 10. 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:

- 55. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
- 56. окончание срока договора - 67 чел.;
- 57. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
- 58. по собственному желанию - 196 чел.;
- 59. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
- 60. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

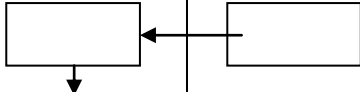
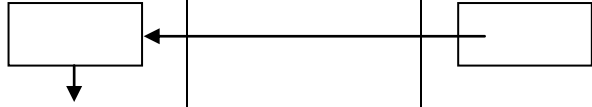
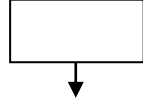
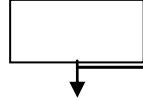


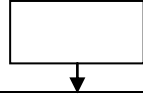


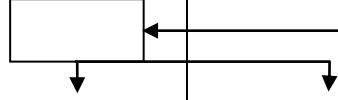

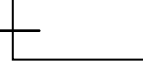
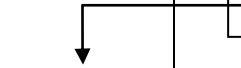
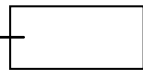
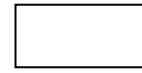








Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

8. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
9. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
10. 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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего. 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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>63. Постоянство</li> <li>64. Выдержка</li> <li>65. Свобода действий</li> <li>66. Общительность</li> <li>67. Исполнительность</li> <li>68. Переменчивость</li> <li>69. Соблюдение семейных традиций</li> <li>70. Способность к воображению</li> <li>71. Самомнение</li> <li>2. Бережливость</li> <li>3. Организованность</li> <li>74. Изворотливость</li> <li>75. Инициативность</li> <li>76. Целеустремленность</li> <li>77. Настойчивость</li> <li>78. Умение слушать собеседника</li> <li>79. Искренность</li> <li>80. Стремление к успеху</li> </ol> <p><i>Задание:</i> Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i> Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).</p> <p>Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	--	--

### **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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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



<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

**ПК-5 умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации**

Знать	основы обучения и развития персонала организации	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование линейного программирования для решения управленческой задачи.</li> <li>2. Использование нечеткой логики для разработки кадрового решения.</li> <li>3. Применение систем поддержки кадрового решений.</li> <li>4. Использование сценарного подхода при разработке кадрового решения.</li> <li>5. Использование теории игр при разработке кадрового решения.</li> <li>6. Использование экспертных методов при принятии решений.</li> <li>7. Определение риска и неопределенности при разработке кадрового решения.</li> </ol>	<p>Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений</p>
Уметь	разрабатывать политику обучения и развития персонала организации	<p>Практическое задание. Разработка кадрового решения методом мозгового штурма.</p>	
Владеть	навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод сравнения (рейтинг)</li> <li>2. Метод классификации</li> <li>3. Метод сравнения по парам</li> <li>4. Метод оценки по решающей ситуации</li> <li>5. Метод анкет и сравнительных анкет</li> </ol>	

	организации	6. Метод независимых судей 7. Метод «360 градусов» 8. Метод «ассесмент-центр» 9. Метод управления по целям 10. Коучинг 11. Метод оценки персонала по компетенциям 12. Автоматизированные методы оценки	
Знать	основы обучения и развития персонала организации	<i>Перечень теоретических вопросов к зачету</i> 1. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления. 2. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом. 3. Кадровая политика как часть общей политики организации. 4. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом. 5. Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность. 6. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом. 7. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом. 8. Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала. 9. Опыт зарубежных стран в области управления персоналом	Управление человеческими ресурсами
Уметь	разрабатывать политику обучения и развития персонала организации	<i>Примерные практические задания для зачета</i> <b>Практическое задание 2.1</b> По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады? <b>Состав бригады:</b> <b>1. Петр, самый молодой работник, 20 лет.</b> Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя. <b>2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет.</b> Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей.	

Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

**Практическое задание 2.2**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда 2 Распределение работников
Новички	3 Обучение и развитие 4 Оплата и <u>мотивация</u> 5 Карьерный рост

		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="604 89 1198 140">Потенциальные сотрудники</td> <td data-bbox="1198 89 1780 619"> 6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 <u>Введение</u> в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала  16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала </td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 140 1198 619">Персонал, покинувший организацию</td> <td></td> </tr> </table>	Потенциальные сотрудники	6 Методы найма 7 Процедуры отбора 8 <u>Введение</u> в должность 9 Условия заключения договоров 10 Процесс адаптации 11 Обучение 12 Методы найма 13 Внешние связи 14 Уровень оплаты труда 15 Бонусы для персонала 16 Увольнение по инициативе администрации 17 Выход на пенсию 18 Текучесть персонала	Персонал, покинувший организацию			
Потенциальные сотрудники	6 Методы найма 7 Процедуры отбора 8 <u>Введение</u> в должность 9 Условия заключения договоров 10 Процесс адаптации 11 Обучение 12 Методы найма 13 Внешние связи 14 Уровень оплаты труда 15 Бонусы для персонала 16 Увольнение по инициативе администрации 17 Выход на пенсию 18 Текучесть персонала							
Персонал, покинувший организацию								
<p>Соотнесите управленческие действия с категориями работников</p> <p><b>Практическое задание 2.3</b>  <i>Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»</i></p> <p>Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.</p> <p>Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.</p> <p>Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали</p>								

его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

**Тестовые задания**

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;

д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. *Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. *Адаптация — это...*

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. *К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  
б) прием сотрудников на работу;  
в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько)?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;

- в) коллективный договор;  
г) трудовой контракт.
- 14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*
- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
- 15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*
- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  
б) индивиды стремятся к самостоятельности;  
в) требуется жесткий контроль за работниками;  
г) труд приносит удовлетворение индивиду;  
д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  
е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  
ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
- 16. Внешними участниками фирмы являются:*
- а) собственники;  
б) менеджеры; 17  
в) работники;  
г) деловые партнеры;  
д) органы местного самоуправления;  
е) профсоюзы.
- 17. Для внутренней кадровой политики характерно:*
- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  
б) значительные сроки получения новых кадров;  
в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  
г) высокий имидж фирмы на рынке труда.
- 18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*
- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  
б) на все должности руководителей;  
в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  
г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее



		<p>время и в будущем.</p> <p>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p>20. Основные функции управления персоналом:</p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала организации</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <p>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.</p> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>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.</p> <p><b><i>Задание:</i></b>  Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><b><i>Методические указания</i></b></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (<math>Ч_{ср}</math>), а также формулы индексов роста данных показателей (<math>I_p</math>), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:</p>	

### **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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;
7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
8. управление занятостью персонала;
9. оформление приема, перевода и увольнения работников;
0. нормирование трудовых процессов;
1. мотивация труда работников;
2. стимулирование труда работников;
3. разработка и внедрение систем оплаты труда;
4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
5. профориентационная работа;



												баллы
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

Балл<sub>i</sub>; - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных i-му работнику (сумма в соответствующей строке);  
N - количество оцениваемых показателей (работников).

## ВАРИАНТ 2

### *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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### **Задача 2**

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

131. обеспечение потребности в персонале;
132. использование персонала;
133. анализ маркетинговой информации;
134. определение потребности в персонале;
135. производственная социализация персонала;
136. мотивация трудовой деятельности;
137. управление карьерой персонала;
138. высвобождение персонала;
139. определение содержания и процесса мотивации;
140. деловая оценка персонала;
141. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
142. развитие персонала;
143. 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.

**ВАРИАНТ 3**

***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:

61. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
62. окончание срока договора - 67 чел.;
63. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
64. по собственному желанию - 196 чел.;
65. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
66. 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:

Прием на работу

Увольнение

Планирование фонда оплаты труда

Составление плана социального развития предприятия

Планирование потребности в персонале

Разработка плана по охране труда и технике безопасности

Анализ производственного травматизма

Заключение трудового договора

Разработка плана повышения квалификации специалистов

Планирование пересмотра норм времени (выработки)

Анализ текучести кадров

Проведение аттестации специалиста

Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала

Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов

Формирование резерва кадров на выдвижение

#### *Задание:*

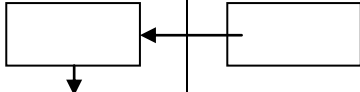
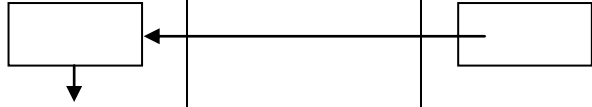
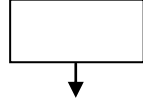
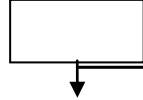
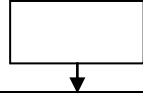


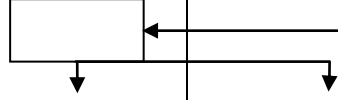
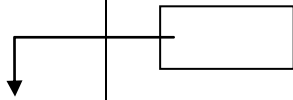




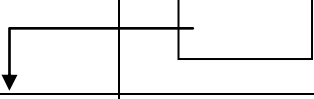

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

#### *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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					

личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.  
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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>31. Постоянство</li> <li>32. Выдержка</li> <li>33. Свобода действий</li> <li>34. Общительность</li> <li>35. Исполнительность</li> <li>36. Переменчивость</li> <li>37. Соблюдение семейных традиций</li> <li>38. Способность к воображению</li> <li>39. Самомнение</li> <li>40. Бережливость</li> <li>41. Организованность</li> <li>42. Изворотливость</li> <li>43. Инициативность</li> <li>44. Целеустремленность</li> <li>45. Настойчивость</li> <li>46. Умение слушать собеседника</li> <li>47. Искренность</li> <li>48. Стремление к успеху</li> </ol> <p><i>Задание:</i> Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i> Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).</p> <p>Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	--	--

### ***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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

		<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>	
		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	
Знать	основы обучения и развития персонала организации	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое управление и конкурентоспособность персонала организации.</li> <li>2. Стратегия и кадровая политика.</li> <li>3. Факторы, формирующие кадровую стратегию.</li> <li>4. Цели стратегического управления. подходы к формированию стратегии предприятия: жесткий и гибкий.</li> <li>5. Модель стратегического управления.</li> <li>6. Основные требования к системе стратегического управления.</li> <li>7. Стратегическое соответствие и стратегическая гибкость.</li> <li>8. Методы стратегического планирования</li> <li>9. Разработка стратегического видения, определение миссии и целей организации.</li> <li>10. Выявление стратегических целевых приоритетов</li> </ol>			Стратегическое управление персоналом
Уметь	разрабатывать политику обучения и развития персонала организации	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b><i>Практическое задание 2.1</i></b></p> <p>По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.</p>			

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

**Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

***Практическое задание 2.2***

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).



Таблица 1

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда
Новички	2 Распределение работников
Потенциальные сотрудники	3 Обучение и развитие
Персонал, покинувший организацию	4 Оплата и <u>мотивация</u>
	5 Карьерный рост
	6 Методы найма
	7 Процедуры отбора
	8 <u>Введение</u> в должность
	9 Условия заключения договоров
	10 Процесс адаптации
	11 Обучение
	12 Методы найма
	13 Внешние связи
	14 Уровень оплаты труда
	15 Бонусы для персонала
	16 Увольнение по инициативе администрации
	17 Выход на пенсию
18 Текучесть персонала	

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

**Практическое задание 2.3**

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

#### ***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;

- г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.
4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. Адаптация — это...
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):
- а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;  
в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.

8. *Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

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

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центристремительного типа.

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

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

14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

16. Внешними участниками фирмы являются:

- а) собственники;
- б) менеджеры;
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

17. Для внутренней кадровой политики характерно:

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;

		<p>б) значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <p>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <p>а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <p>а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками  внедрения и  использования  методов обучения и  развития персонала  организации</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <p>4. Основные теории и концепции управления персоналом.  5. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  6. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>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.</p>	

*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 ( $Ч_{ср}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

— —————

**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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
6. организация учета движения персонала;

		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li> <li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li> <li>8. организация работы с увольняющимися работниками;</li> <li>9. ведение учета личных дел;</li> <li>0. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</li> </ol> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</li> <li>2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.</li> </ol> <p><i>Методические указания</i></p>	
--	--	---	--



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:

3. 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.

4. 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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

4. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
5. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
6. 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 заносит 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### Задача 2

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

144. обеспечение потребности в персонале;
145. использование персонала;
146. анализ маркетинговой информации;
147. определение потребности в персонале;
148. производственная социализация персонала;
149. мотивация трудовой деятельности;

- 150. управление карьерой персонала;
- 151. высвобождение персонала;
- 152. определение содержания и процесса мотивации;
- 153. деловая оценка персонала;
- 154. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 155. развитие персонала;
- 156. 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.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

4. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
5. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
6. 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:

67. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
68. окончание срока договора - 67 чел.;
69. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
70. по собственному желанию - 196 чел.;
71. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
72. 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:*

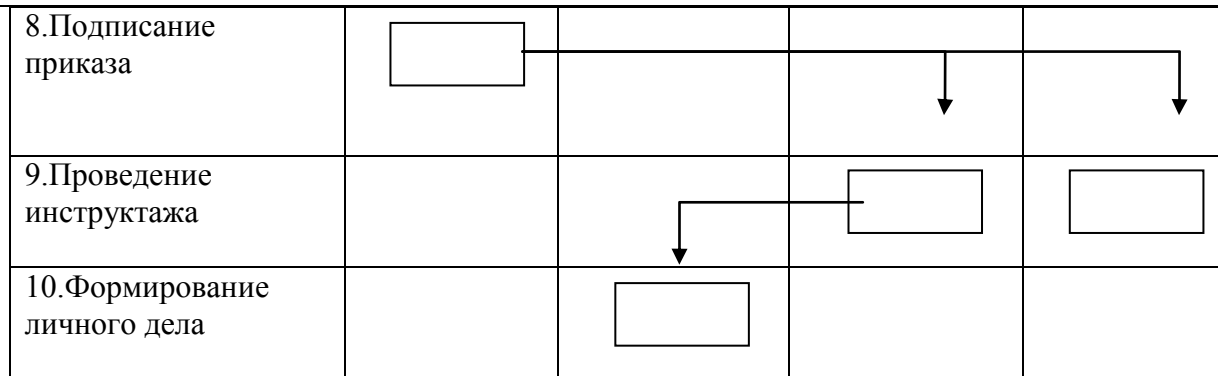
Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				
7. Составление приказа о назначении на должность				



#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

4. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
5. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
6. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

\_\_\_\_\_

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.

### **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.):

09. Постоянство
00. Выдержка
01. Свобода действий
02. Общительность
03. Исполнительность
04. Переменчивость
05. Соблюдение семейных традиций
06. Способность к воображению
07. Самоуверенность
08. Бережливость
09. Организованность
10. Изворотливость
11. Инициативность
12. Целеустремленность
13. Настойчивость
14. Умение слушать собеседника
15. Искренность
16. 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).

### **ВАРИАНТ 5**

#### *Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективнее, субъективные).

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

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

---

где  $N$  времени - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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 подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Знать основы обучения и развития персонала организации

*Выполнение разделов работы*

1. Цели и задачи профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала
2. Оценка потребности в обучении
3. Виды обучения
4. Разработка и реализация системы обучения персонала

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала в организациях

Уметь разрабатывать политику обучения и развития персонала организации

*Тестовые задания:*

1. Распределите по порядку (установите соответствие) этапы повышения квалификации в формате Talent Development:  
1 – 1. Выбор целевой аудитории для обучения

		<p>2 – 2. Сотрудники, имеющие способности выполнять свои функциональные обязанности</p> <p>3 – 3. Сотрудники, обладающие востребованными личностными качествами</p> <p>4 – 4. Готовность персонала использовать полученные инструменты и навыки</p> <p>5 – 5. Высокая вовлеченность в процесс повышения качества профессиональной деятельности</p> <p>2. Метод обучения, в процессе которого обучающемуся помогают достичь конкретной жиз-ненной или профессиональной цели это:</p> <p>a. Кейс-обучение</p> <p>b. Коучинг</p> <p>c. Метод дизайн-мышления</p> <p>d. Метод развития талантов</p> <p>3. Возможность постоянного личного и профессионального развития важна сотрудников:</p> <p>a. Поколения X</p> <p>b. Поколения Y</p> <p>c. Поколения Z</p> <p>d. Поколения Y и Z</p> <p>4. Предоставление различных инструментов для постоянного роста и совершенствования квалификации необходимо, чтобы привлечь и удержать в организации сотрудников:</p> <p>a. Поколения X</p> <p>b. Поколения Y</p> <p>c. Поколения Z</p> <p>d. Поколения Y и Z</p> <p>5. Одна из основных ошибок в организации обучения с целью переподготовки или повышения квалификации:</p> <p>a. навязывание обучения без донесения ценности</p> <p>b. обучение на реальных практических ситуациях</p> <p>c. диверсификации подходов к переподготовке и повышению квалификации</p> <p>d. выбор целевой аудитории для обучения</p>	
Владеть	навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала организации	<p><i>Практическое задание 2.</i> Описание и анализ текущего состояния возрастной и образовательной структуры персонала организации</p> <p>Построить диаграммы, характеризующие текущее состояние возрастной и образовательной структуры персонала организации</p> <p><i>Практическое задание 3.</i> Проблемные зоны возрастной и образовательной структуры персонала</p>	
Знать	основы обучения и	<i>Выполнение разделов работы</i>	Профессиональное

	развития персонала организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала</li> <li>2. Оценка потребности в обучении</li> <li>3. Виды обучения</li> <li>4. Разработка и реализация системы обучения персонала</li> </ol>	развитие персонала в организациях
Уметь	разрабатывать политику обучения и развития персонала организации	<p><i>Тестовые задания:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Распределите по порядку (установите соответствие) этапы повышения квалификации в формате Talent Development: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – 1. Выбор целевой аудитории для обучения</li> <li>2 – 2. Сотрудники, имеющие способности выполнять свои функциональные обязанности</li> <li>3 – 3. Сотрудники, обладающие востребованными личностными качествами</li> <li>4 – 4. Готовность персонала использовать полученные инструменты и навыки</li> <li>5 – 5. Высокая вовлеченность в процесс повышения качества профессиональной деятельности</li> </ol> </li> <li>2. Метод обучения, в процессе которого обучающемуся помогают достичь конкретной жиз-ненной или профессиональной цели это: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Кейс-обучение</li> <li>b. Коучинг</li> <li>c. Метод дизайн-мышления</li> <li>d. Метод развития талантов</li> </ol> </li> <li>3. Возможность постоянного личного и профессионального развития важна сотрудников: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Поколения X</li> <li>b. Поколения Y</li> <li>c. Поколения Z</li> <li>d. Поколения Y и Z</li> </ol> </li> <li>4. Предоставление различных инструментов для постоянного роста и совершенствования квалификации необходимо, чтобы привлечь и удержать в организации сотрудников: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Поколения X</li> <li>b. Поколения Y</li> <li>c. Поколения Z</li> <li>d. Поколения Y и Z</li> </ol> </li> <li>5. Одна из основных ошибок в организации обучения с целью переподготовки или повышения квалификации: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. навязывание обучения без донесения ценности</li> <li>b. обучение на реальных практических ситуациях</li> </ol> </li> </ol>	

		с. диверсификации подходов к переподготовке и повышению квалификации d. выбор целевой аудитории для обучения	
Владеть	навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала организации	<i>Практическое задание 2.</i> Описание и анализ текущего состояния возрастной и образовательной структуры персонала организации Построить диаграммы, характеризующие текущее состояние возрастной и образовательной структуры персонала организации <i>Практическое задание 3.</i> Проблемные зоны возрастной и образовательной структуры персонала	
<b>ПК-6 умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</b>			
Знать	основы деловой оценки персонала	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> Государственное регулирование заработной платы, его основные направления. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ), принципы, порядок и значение установления. Основные принципы и элементы организации заработной платы. Договорное регулирование условий оплаты труда. Тарифная система оплаты труда, ее назначение и составляющие. Экономическая сущность тарифных ставок (должностных окладов), направления их дифференциации. Тарифные сетки: их назначение и основные характеристики. Единая тарифная сетка (ЕТС), ее назначение и построение. Формы оплаты труда, их разновидности, условия применения и тенденции развития. Сущность, разновидности и условия применения сдельной формы оплаты труда. Сущность, разновидности и условия применения повременной формы оплаты труда. Премияльные системы оплаты труда, их основные элементы. Гибкие и нетрадиционные системы оплаты труда.	Экономика управления персоналом организации
Уметь	определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала	<i>Примерные практические задания для экзамена</i> <b>Задача 18.</b> Расчетный ФЗП основных рабочих предприятия составлял 15 млн. руб., фактически израсходовано – 15,9 млн. руб. Выпуск продукции снижен против намеченного на 6%, в результате структурных сдвигов в ассортименте удельная трудоемкость продукции возросла на 10%. Определить абсолютное и относительное отклонение в расходовании ФЗП от расчетного. <b>Задача 19.</b> Себестоимость выпуска продукции в базовом периоде составила 60 млн. рублей, фонд заработной платы – 12 млн. руб. По сравнению с базовым периодом средняя заработная плата возросла на 12%, производительность труда – на 9%. Определить: долю затрат заработной платы в себестоимости продукции в базовом периоде (в%), изменение затрат заработной платы на рубль продукции, изменение	

себестоимости продукции (в %) за счет изменения ее зарплатоемкости.

**Задача 20.** Производительность труда возросла за счет: сокращения потерь рабочего времени – на 4%, повышения квалификации работников – на 3%, технических новшеств – на 12%, структурных сдвигов в ассортименте – на 6%. В тот же период осуществлена индексация заработной платы, повысившая в среднем ставки и оклады на 10%. Как в целом изменились производительность труда, средняя заработная плата, затраты заработной платы на 1 рубль продукции?

**Задача 21.** Среднечасовая заработная плата возросла на 9%, среднедневная – на 14%, реальная продолжительность смены увеличилась с 7,7 до 7,9 часа. Как изменился уровень доплат до дневного ФЗП? С чем может быть связано такое изменение?

**Задача 22.** Рассчитать снижение себестоимости продукции при высвобождении 15 человек, если среднегодовая заработная плата составила 250 тысяч рублей, отчисления в государственные социальные страховые фонды – 34% средств, направляемых на оплату труда, отчисления на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний – 0,4%.

**Задача 23.** На поощрение за повышение качества продукции израсходовано 3500 тыс. руб. Повышение качества обеспечило снижение затрат (на изготовление и исправление брака, гарантийный ремонт, возврат продукции) в размере 4200 тыс. руб., увеличение прибыли в результате роста реализации продукции в размере 5400 тыс. руб. Наряду с этим изготовление более качественной продукции потребовало увеличения текущих затрат (межоперационный и конечный контроль продукции, дополнительные контрольно-измерительные инструменты и приспособления и т.п.) в размере 2500 тыс. руб. Определить экономическую эффективность премиальной системы.

#### **Примерные тестовые задания**

**Вопрос 1. Показатель, определяющий необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы, - это (2 балла):**

- А) норма времени;
- Б) норма выработки;
- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 2. Показатель, определяющий количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или группой работников соответствующей квалификации в единицу времени, - это (2 балла):**

- А) норма выработки;
- Б) норма времени;



- В) норма обслуживания;
- Г) норма управляемости.

**Вопрос 3. Сдельную форму заработной платы принято подразделять на следующие системы оплаты труда (2 балла):**

- А) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную;
- Б) прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную;
- В) равно-сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную;
- Г) прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную.

**Вопрос 4. Заработок исчисляется работнику по заранее установленным расценкам за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы) при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) прямой сдельной;
- Б) сдельно-премиальной;
- В) сдельно-прогрессивной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 5. Рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных конкретных количественных и качественных показателей работы при системе оплаты труда (2 балла):**

- А) сдельно-прогрессивной;
- Б) косвенной сдельной;
- В) сдельно-премиальной;
- Г) аккордной.

**Вопрос 6. Простая повременная система, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы, представляет собой систему оплаты труда (2 балла):**

- А) повременно-премиальную;
- Б) простую повременную;
- В) простую прогрессивную;
- Г) повременно-прогрессивную.

**Вопрос 7. Выраженные в денежной форме абсолютные размеры оплаты труда в**

**единицу рабочего времени – это (2 балла):**

- А) тарифные разряды;
- Б) тарифные коэффициенты;
- В) тарифные сетки;
- Г) тарифные ставки.

**Вопрос 8. Коэффициент, характеризующий индивидуальные заслуги работника в текущих результатах деятельности, дополняющих оценку его квалификационного уровня (2 балла):**

- А) коэффициент трудового участия;
- Б) коэффициент квалификационного уровня;
- В) районный коэффициент;
- Г) коэффициент оплаты труда.

**Вопрос 9. Нетрадиционная система оплаты труда, при которой коллективный заработок распределяется по коэффициентам стоимости труда, которые устанавливаются всем работникам, и отработанному времени (2 балла):**

- А) экспертная система оценки результатов труда;
- Б) система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда;
- В) паевая система оплаты труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 10. Система оплаты труда, предполагающая возможность ежемесячного изменения окладов (2 балла):**

- А) система «плавающих окладов»;
- Б) экспертная система оценки результатов труда;
- В) паевая система оплаты труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 11. Система оплаты труда, опирающаяся на «шкалу социальной справедливости» (2 балла):**

- А) паевая система оплаты труда;
- Б) система «плавающих окладов»;
- В) экспертная система оценки результатов труда;
- Г) система стимулирования продаж.

**Вопрос 12. Показатель, определяющий величину затрат труда, необходимых для**

**выполнения конкретной работы, и являющаяся эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установлении их рациональности – это (2 балла):**

- А) норматив по труду;
- Б) норма труда;
- В) норма времени;
- Г) норма выработки.

**Вопрос 13. Производительность труда не характеризует (2 балла):**

- А) объем выпущенной продукции на единицу рабочего времени;
- Б) объем выпущенной продукции в расчете на одного работника;
- В) объем выпущенной продукции на единицу затрат труда;
- Г) объем выпущенной продукции на единицу производственной площади.

**Вопрос 14. Затраты труда основных рабочих отражаются в показателях (2 балла):**

- А) производственной трудоемкости;
- Б) трудоемкости обслуживания;
- В) технологической трудоемкости;
- Г) трудоемкости управления.

**Вопрос 15. Интенсивная мотивация – это (2 балла):**

- А) образование мотива к интенсивной деятельности;
- Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;
- В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;
- Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

**Вопрос 16. Мотивационная концепция, одним из главных элементов которой является потребность властвования - «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении» (2 балла):**

- А) системы сбалансированных показателей Рамперсада;
- Б) типологической модели Герчикова;
- В) трехфакторной модели Мак-Клелланда;
- Г) диспозиционной теории Ядова.

**Вопрос 17. Инструментальная мотивация характеризуется (2 балла):**

- А) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- Б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;

- В) первоочередностью материальных интересов работника;
- Г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

**Вопрос 18. Вид занятости, который может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время (2 балла):**

- А) ненормированный рабочий день;
- Б) расширение зон ответственности;
- В) совмещение должностей;
- Г) совместительство.

**Вопрос 19. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере (2 балла):**

- А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;
- Б) не менее половины средней заработной платы работника;
- В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;
- Г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

**Вопрос 20. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится (2 балла):**

- А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- В) своевременность стимулирования;
- Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

**Вопрос 21. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой (2 балла):**

- А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных для их получения;
- Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг;
- В) показатель обратный производительности;
- Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

**Вопрос 22. Трудоемкость определяет (2 балла):**

- А) затраты труда на производство продукции;
- Б) затраты рабочего времени на производство единицы продукции;

- В) количество продукции производимой в единицу времени;
- Г) количество продукции высшего качества.

**Вопрос 23. Явочная численность работающих учитывает (2 балла):**

- А) весь штат работающих числящихся на предприятии;
- Б) штат работающих занятых в основном производственном процессе;
- В) штат работающих ежедневно выходящих на работу в конкретные сутки;
- Г) работающих основных цехов.

**Вопрос 24. При организации и проектировании индивидуального трудового процесса показателем эффективности является (2 балла):**

- А) снижение производственной трудоемкости;
- Б) увеличение затрат рабочего времени;
- В) снижение численности рабочих;
- Г) снижение технологической трудоемкости.

**Вопрос 25. Для определения общего показателя роста производительности труда на предприятии необходимо (2 балла):**

- А) сложить индексы производительности труда по отдельным факторам;
- Б) сложить проценты изменения производительности труда по отдельным факторам;
- В) перемножить индексы производительности труда по отдельным факторам;
- Г) сумму всех индексов производительности труда по отдельным факторам разделить на общее количество индексов.

**Вопрос 26. При использовании натурального метода измерения выработка определяется в (2 балла):**

- А) нормочасах;
- Б) денежных показателях;
- В) натуральных единицах;
- Г) процентах.

**Вопрос 27. Движущие силы и причины, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда, - это (2 балла):**

- А) факторы изменения производительности труда;
- Б) резервы роста производительности труда;
- В) частные индексы производительности труда;
- Г) проценты изменения производительности труда.

**Вопрос 28. Действие материально-технических факторов изменения производительности труда обеспечивает (2 балла):**

- А) снижение уровня заработной платы;
- Б) снижение технологической трудоемкости;
- В) увеличение технологической трудоемкости;
- Г) совершенствование условий труда.

**Вопрос 29. Снижение технологической, производственной и полной трудоемкости выпускаемой продукции характеризует (2 балла):**

- А) снижение часовой выработки;
- Б) снижение средней заработной платы;
- В) рост численности;
- Г) рост часовой выработки.

**Вопрос 30. Различают заработную плату (2 балла):**

- А) номинальную и реальную;
- Б) номинальную, располагаемую и реальную;
- В) фактическую, располагаемую и реальную;
- Г) номинальную и фактическую.

**Вопрос 31. Днем начала коллективного трудового спора считается день ... (2 балла):**

- Н) выдвижения работниками своих требований к работодателю
- О) сообщения работникам решения работодателя (его представителя) от отклонении всех или части требований работников
- П) начала работы примирительной комиссии

**Вопрос 32. Решение о признании забастовки незаконной принимается ... (2 балла):**

- Н) государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя
- О) судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или прокурора
- П) арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора

**Вопрос 33. Комиссия по трудовым спорам ... (2 балла):**

- Н) назначается работодателем
- О) формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и

		<p>избранных работниками  П) избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников</p> <p><b>Вопрос 34. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ... (2 балла):</b>  Н) примирительной комиссией  О) посредником  П) трудовым арбитражем</p> <p><b>Вопрос 35. Занятость как юридическая категория представляет собой ... (2 балла):</b>  С) способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  Т) процесс поиска подходящей работы  У) не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  Ф) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж</p>	
Владеть	<p>навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i>  Организационная культура. Типология организационных культур. Методы оценки организационной культуры  Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.  Оценка результатов деятельности персонала.  Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.</p>	
Знать	<p>основы деловой оценки персонала</p>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к зачету</b>  1. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.  2. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.  3. Кадровая политика как часть общей политики организации.  4. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом.  5. Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  6. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.  7. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.</p>	<p>Управление человеческими ресурсами</p>

		<p>8.Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала. 9.Опыт зарубежных стран в области управления персоналом</p>	
<p>Уметь</p>	<p>определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала</p>	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b></p> <p>По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.</p> <p>Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?</p> <p><b>Состав бригады:</b></p> <p><b>1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.</b> Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.</p> <p><b>2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.</b> Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.</p> <p><b>3.Анатолий, рабочий 40 лет.</b> Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.</p> <p><b>4.Иван, бригадир, 43 года.</b> Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.</p> <p><b>5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.</b> Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.</p>	



**Практическое задание 2.2**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда
Новички	2 Распределение работников
Потенциальные сотрудники	3 Обучение и развитие
Персонал, покинувший организацию	4 Оплата и <u>мотивация</u>
	5 Карьерный рост
	6 Методы найма
	7 Процедуры отбора
	8 <u>Введение</u> в должность
	9 Условия заключения договоров
	10 Процесс адаптации
	11 Обучение
	12 Методы найма
	13 Внешние связи
14 Уровень оплаты труда	
15 Бонусы для персонала	
16 Увольнение по инициативе администрации	
17 Выход на пенсию	
18 Текучесть персонала	

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

**Практическое задание 2.3**

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро

развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

### ***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;

г) социально-психологические;  
д) стимулирования.

3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а) управление стандартизацией;  
б) управление нормированием;  
в) нормативное обеспечение управления персоналом;  
г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.

4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. Адаптация — это...

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной

вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

*7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

*8. Что представляет процесс подбора персонала?*

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

*9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам*

*соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

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

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

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

		<p>а) собственники;  б) менеджеры; 17  в) работники;  г) деловые партнеры;  д) органы местного самоуправления;  е) профсоюзы.</p> <p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i>  а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  б) значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</p> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i>  а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</p> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i>  а) да;  б) иногда;  в) нет.</p> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i>  а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой</p>	
Владеть	<p>навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b>  <b><i>Теоретические вопросы</i></b>  7. Основные теории и концепции управления персоналом.  8. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.  9. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь</p>	

	<p>организации</p>	<p>планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</p> <p><b>Задача 1</b></p> <p>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.</p> <p><i>Задание:</i>  Определить численность работающих на планируемый период.</p> <p><i>Методические указания</i></p> <p>Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников (Ч<sub>ср</sub>), а также формулы индексов роста данных показателей (I<sub>p</sub>), которые представляют собой отношение планируемых и текущих показателей:</p> <p style="text-align: center;">—            —————</p> <p><b>Задача 2</b></p> <p>Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка стратегии управление персоналом;</li> <li>2. разработка кадровой политики;</li> <li>3. планирование кадровой работы;</li> <li>4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;</li> <li>5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;</li> <li>6. маркетинг персонала;</li> <li>7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;</li> <li>8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;</li> <li>9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</li> <li>0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</li> <li>1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью</li> </ol>	
--	--------------------	--	--

	<p>рационального их использования;</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. аттестация персонала;</li><li>3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</li><li>4. планирование деловой карьеры;</li><li>5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</li><li>6. организация учета движения персонала;</li><li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li><li>8. управление занятостью персонала;</li><li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li><li>0. нормирование трудовых процессов;</li><li>1. мотивация труда работников;</li><li>2. стимулирование труда работников;</li><li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li><li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li><li>5. профориентационная работа;</li><li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li><li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li><li>8. подбор и расстановка кадров;</li><li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li><li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li><li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li><li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li><li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li><li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li><li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li><li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li><li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li></ol>	
--	--	--



- 8. организация работы с увольняющимися работниками;
- 9. ведение учета личных дел;
- 0. 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:

- а. 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.
- б. 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 выполнятся равенство

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

7. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
8. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
9. 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

**Задача 2**

		<p>Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>157. обеспечение потребности в персонале;</li><li>158. использование персонала;</li><li>159. анализ маркетинговой информации;</li><li>160. определение потребности в персонале;</li><li>161. производственная социализация персонала;</li><li>162. мотивация трудовой деятельности;</li><li>163. управление карьерой персонала;</li><li>164. высвобождение персонала;</li><li>165. определение содержания и процесса мотивации;</li><li>166. деловая оценка персонала;</li><li>167. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;</li></ul> <p>организация обучения персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>168. развитие персонала;</li><li>169. организация обучения персонала.</li></ul>	
--	--	---	--



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.

**ВАРИАНТ 3**

***Теоретические вопросы***

- 7. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
- 8. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
- 9. 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:

- 73. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
- 74. окончание срока договора - 67 чел.;
- 75. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
- 76. по собственному желанию - 196 чел.;
- 77. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
- 78. 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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование	Исполнители
--------------	-------------

		операций в процедуре	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность	
		1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					
		2. Сбор документов и заполнение учётных форм					
		3. Изучение документов претендентов					
		4. Собеседование со специалистами службы персонала					
		5. Оценка профессиональных знаний					
		6. Оценка индивидуальных обязанностей					
		7. Составление приказа о назначении на должность					
		8. Подписание приказа					
		9. Проведение инструктажа					
		10. Формирование					



личного дела

#### **ВАРИАНТ 4**

##### ***Теоретические вопросы***

7. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
8. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
9. 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:***

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.  
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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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

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

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

K<sub>смен</sub> – коэффициент сменности работы оборудования;

N<sub>обсл</sub> – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Φ<sub>ном</sub> – номинальный фонд рабочего времени, дни

Φ<sub>пол</sub> – полезный фонд рабочего времени, дни.

**Задача 2**

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и

		<p>т.д.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Постоянство</li> <li>18. Выдержка</li> <li>19. Свобода действий</li> <li>20. Общительность</li> <li>21. Исполнительность</li> <li>22. Переменчивость</li> <li>23. Соблюдение семейных традиций</li> <li>24. Способность к воображению</li> <li>25. Самомнение</li> <li>26. Бережливость</li> <li>27. Организованность</li> <li>28. Изворотливость</li> <li>29. Инициативность</li> <li>30. Целеустремленность</li> <li>31. Настойчивость</li> <li>32. Умение слушать собеседника</li> <li>33. Искренность</li> <li>34. Стремление к успеху</li> </ol> <p><i>Задание:</i> Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.</p> <p><i>Методические указания</i> Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).</p> <p><b>ВАРИАНТ 5</b></p> <p><i>Теоретические вопросы</i></p> <p>Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).</p> <p>Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.</p>	
--	--	--	--

### **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

\_\_\_\_\_

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

		<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>	
		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	
Знать	основы деловой оценки персонала	<p><b><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виды, характеристика и разработка корпоративных стратегий организации.</li> <li>2. Виды, характеристика и разработка деловых стратегий организации.</li> <li>3. Разработка стратегий функциональных подсистем.</li> <li>4. Разработка стратегического плана организации.</li> <li>5. Реализация стратегии и стратегические изменения.</li> <li>6. Эффективность стратегического управления.</li> <li>7. Особенности и практика использования стратегического управления персоналом на примерах предприятий и организаций.</li> <li>8. Роль службы управления персоналом в стратегическом управлении организации.</li> <li>9. Элементы стратегического управления.</li> <li>10. Модели изменений.</li> <li>11. Процесс изменений.</li> <li>12. Основные стратегии управления изменениями</li> </ol>			Стратегическое управление персоналом
Уметь	определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b><i>Практическое задание 2.1</i></b></p> <p>По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства</p>			

поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

**Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

***Практическое задание 2.2***

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда 2 Распределение работников 3 Обучение и развитие 4 Оплата и <u>мотивация</u> 5 Карьерный рост 6 Методы найма 7 Процедуры отбора 8 <u>Введение</u> в должность 9 Условия заключения договоров 10 Процесс адаптации 11 Обучение 12 Методы найма 13 Внешние связи 14 Уровень оплаты труда 15 Бонусы для персонала 16 Увольнение по инициативе администрации 17 Выход на пенсию 18 Текучесть персонала
Новички	
Потенциальные сотрудники	
Персонал, покинувший организацию	

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

**Практическое задание 2.3**

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его

вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

### ***Тестовые задания***

*1. Что следует понимать под категорией «персонал»?*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

- а) управление стандартизацией;



- б) управление нормированием;  
в) нормативное обеспечение управления персоналом;  
г) управление работой с персоналом;  
д) управление ресурсами;  
е) управление техникой безопасности на производстве.
4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
- а) главное — выполнение обязанностей;  
б) главное — реализация трудовых заданий;  
в) низкие гарантии для работника;  
г) высокие гарантии для работника;  
д) оплата труда в зависимости от стажа;  
е) оплата труда в зависимости от результатов;  
ж) формальные отношения с подчиненными;  
з) широко распространенное делегирование власти;  
и) отсутствие конкуренции между работниками.
5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):
- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  
б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  
в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  
г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  
д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  
е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  
ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?
6. Адаптация — это...
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;  
б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;  
в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):
- а) психологические тесты;  
б) проверка знаний;

- в) проверка профессиональных навыков;  
г) графические тесты.
8. *Что представляет процесс подбора персонала?*
- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  
б) прием сотрудников на работу;  
в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*
- а) поиск внутри организации;  
б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);  
в) самопроявившиеся кандидаты;  
г) объявления в средствах массовой информации;  
д) государственные агентства занятости;  
е) частные агентства по подбору персонала.
10. *Развитие персонала — это...*
- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  
б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;  
в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;  
г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;  
д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.
11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*
- а) резерв руководителей на выдвижение;  
б) аттестационная комиссия;

- в) резерв кадров;  
г) кадровая служба.
12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа;  
б) вертикального типа;  
в) центростремительного типа.
13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
- а) трудовое соглашение;  
б) трудовой договор;  
в) коллективный договор;  
г) трудовой контракт.
14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):
- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений
15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):
- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  
б) индивиды стремятся к самостоятельности;  
в) требуется жесткий контроль за работниками;  
г) труд приносит удовлетворение индивиду;  
д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  
е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  
ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.
16. Внешними участниками фирмы являются:
- а) собственники;  
б) менеджеры; 17  
в) работники;  
г) деловые партнеры;  
д) органы местного самоуправления;  
е) профсоюзы.

		<p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;</li> <li>б) значительные сроки получения новых кадров;</li> <li>в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;</li> <li>г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</li> </ul> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;</li> <li>б) на все должности руководителей;</li> <li>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</li> <li>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</li> </ul> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) да;</li> <li>б) иногда;</li> <li>в) нет.</li> </ul> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) подбор персонала;</li> <li>б) деловая оценка персонала;</li> <li>в) адаптация персонала;</li> <li>г) мотивация персонала;</li> <li>д) управление деловой карьерой</li> </ul>	
Владеть	<p>навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	<p><b>ВАРИАНТ 1</b></p> <p><b><i>Теоретические вопросы</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>0. Основные теории и концепции управления персоналом.</li> <li>1. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.</li> <li>2. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.</li> </ol> <p><b><i>Задача 1</i></b></p> <p>В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде</p>	

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 ( $Ч_{сп}$ ), а также формулы индексов роста данных показателей ( $I_p$ ), которые представляют собой отношение планируемых и текущих показателей:

### **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;
0. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
1. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
2. аттестация персонала;
3. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
4. планирование деловой карьеры;
5. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания

		<p>организации;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. организация учета движения персонала;</li> <li>7. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</li> <li>8. управление занятостью персонала;</li> <li>9. оформление приема, перевода и увольнения работников;</li> <li>0. нормирование трудовых процессов;</li> <li>1. мотивация труда работников;</li> <li>2. стимулирование труда работников;</li> <li>3. разработка и внедрение систем оплаты труда;</li> <li>4. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</li> <li>5. профориентационная работа;</li> <li>6. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</li> <li>7. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;</li> <li>8. подбор и расстановка кадров;</li> <li>9. создание резерва кадров и его обучение;</li> <li>0. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</li> <li>1. диагностика социально-психологических ситуаций;</li> <li>2. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</li> <li>3. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;</li> <li>4. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>5. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>6. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;</li> <li>7. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;</li> <li>8. организация работы с увольняющимися работниками;</li> <li>9. ведение учета личных дел;</li> <li>0. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</li> </ol> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.</li> </ol>	
--	--	---	--

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:

7. 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.

8. 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

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

## **ВАРИАНТ 2**

### ***Теоретические вопросы***

- 0). Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
- 1). Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
- 2). 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:

—

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):

— —

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

— — — — —

### Задача 2

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

- 170. обеспечение потребности в персонале;
- 171. использование персонала;

- 172. анализ маркетинговой информации;
- 173. определение потребности в персонале;
- 174. производственная социализация персонала;
- 175. мотивация трудовой деятельности;
- 176. управление карьерой персонала;
- 177. высвобождение персонала;
- 178. определение содержания и процесса мотивации;
- 179. деловая оценка персонала;
- 180. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;
- организация обучения персонала;
- 181. развитие персонала;
- 182. 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.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

0. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
1. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
2. 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:

79. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
80. окончание срока договора - 67 чел.;
81. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
82. по собственному желанию - 196 чел.;
83. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
84. 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:

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

*Задание:*

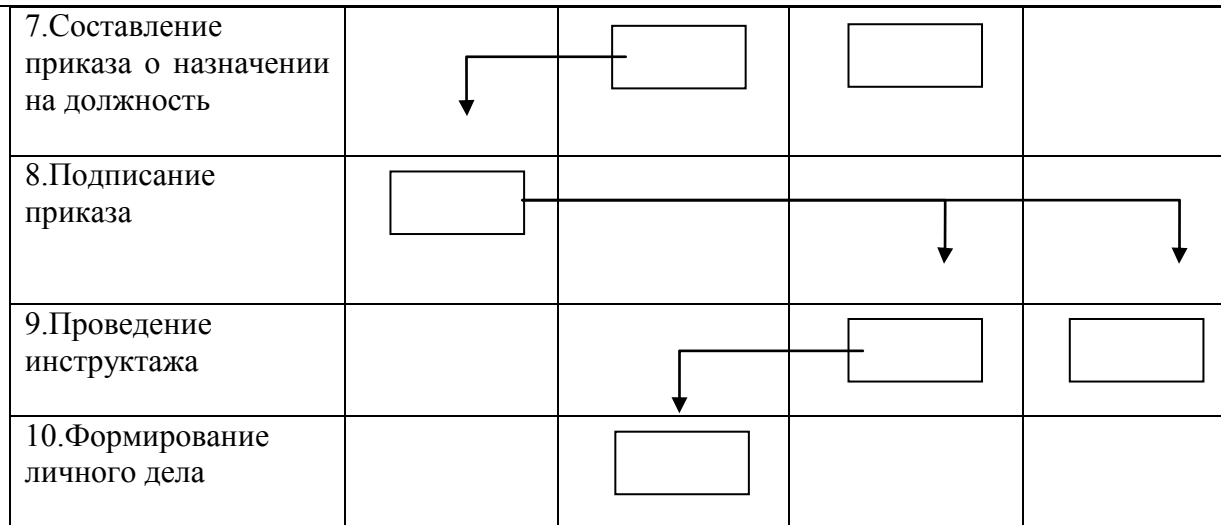
Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*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.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				



#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

0. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
1. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
2. 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:*

Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.

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 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	?

*Методика расчёта баланса рабочего времени*

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 задачи расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

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.

### **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.):

35. Постоянство
36. Выдержка
37. Свобода действий
38. Общительность
39. Исполнительность
40. Переменчивость
41. Соблюдение семейных традиций
42. Способность к воображению
43. Самомнение
44. Бережливость
45. Организованность
46. Изворотливость
47. Инициативность
48. Целеустремленность
49. Настойчивость
50. Умение слушать собеседника
51. Искренность
52. 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).

### **ВАРИАНТ 5**

#### *Теоретические вопросы*

Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).

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

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

где  $N$  - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{эфф}$  ~ 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

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
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

Знать	основы деловой оценки персонала	Содержание понятия «оценка персонала». Основные аспекты оценки персонала Аттестация персонала: методы и этапы проведения, итоги и анализ результатов Оценка персонала как процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации Управленческие решения на основе результатов оценки и аттестации персонала	Современные тенденции развития методов оценки и аттестации
-------	---------------------------------	---	--

		<p>Содержание понятия «аттестация персонала». Принципы аттестации персонала  Тестирование как метод оценки персонала. Обеспечение достоверности результатов.  Аттестация персонала как процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям и стандартам  Организационные и нормативные различия между оценкой и аттестацией персонала  Оценка персонала: субъект и объект оценки</p>	персонала
Уметь	определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала	<p>Цели и задачи проведения оценки персонала для организации и сотрудника  Ассесмент-центр: методика оценки персонала и форматы проведения деловых игр  Цели и задачи проведения аттестации персонала для организации и сотрудника  Тесты на профпригодность. Общие тесты оценки способностей  Цели разработки и внедрения системы оценки и аттестации персонала в организации  Оценка персонала: цели и задачи</p>	
Владеть	навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	<p>Психодиагностические тесты как метод оценки уровня развития отдельных личностных качеств  Методы индивидуальной и групповой оценки персонала  «Американская» и «европейская» процедуры проведения оценки персонала организации  Методы индивидуальной оценки персонала. Метод заданного выбора  Классификация и периодичность проведения процедур оценки и аттестации персонала  Методы индивидуальной оценки персонала. Рейтинг поведенческих установок  Методы индивидуальной оценки персонала. Описательный метод оценки  Методы индивидуальной оценки персонала. Метод оценки по решающей ситуации  Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала  Методы индивидуальной оценки персонала: наблюдение за поведением  Критерии оценки персонала: профессиональные и деловые критерии  Методы групповой оценки персонала. Метод классификации  Критерии оценки персонала: морально-психологические и специфические критерии  Планирование и реализация процедуры оценки персонала.  Показатели оценки персонала: прямые или количественные показатели  Методы групповой оценки персонала. Метод альтернативной классификации  Показатели оценки персонала: косвенные показатели  Методы групповой оценки персонала: сравнение по парам  Показатели оценки по должностям руководителей и специалистов  Нетрадиционные методы оценки  Ключевые стандарты в области аттестации персонала: компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников  Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка  Аттестация персонала: цели, задачи, основания проведения</p>	

		<p>Центры оценки персонала. Ассесмент-центр. Состав процедур ассесмент-центров при проведении оценки персонала</p> <p>Компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников как основа аттестации персонала</p> <p>Ассесмент-центр как метод оценки компетенций в моделируемых деловых ситуациях</p>	
Знать	основы деловой оценки персонала	<p>Содержание понятия «оценка персонала». Основные аспекты оценки персонала</p> <p>Аттестация персонала: методы и этапы проведения, итоги и анализ результатов</p> <p>Оценка персонала как процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации</p> <p>Управленческие решения на основе результатов оценки и аттестации персонала</p> <p>Содержание понятия «аттестация персонала». Принципы аттестации персонала</p> <p>Тестирование как метод оценки персонала. Обеспечение достоверности результатов.</p> <p>Аттестация персонала как процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям и стандартам</p> <p>Организационные и нормативные различия между оценкой и аттестацией персонала</p> <p>Оценка персонала: субъект и объект оценки</p>	Инновационные технологии аттестации и оценки персонала
Уметь	определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала	<p>Цели и задачи проведения оценки персонала для организации и сотрудника</p> <p>Ассесмент-центр: методика оценки персонала и форматы проведения деловых игр</p> <p>Цели и задачи проведения аттестации персонала для организации и сотрудника</p> <p>Тесты на профпригодность. Общие тесты оценки способностей</p> <p>Цели разработки и внедрения системы оценки и аттестации персонала в организации</p> <p>Оценка персонала: цели и задачи</p>	
Владеть	навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	<p>Психодиагностические тесты как метод оценки уровня развития отдельных личностных качеств</p> <p>Методы индивидуальной и групповой оценки персонала</p> <p>«Американская» и «европейская» процедуры проведения оценки персонала организации</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Метод заданного выбора</p> <p>Классификация и периодичность проведения процедур оценки и аттестации персонала</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Рейтинг поведенческих установок</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Описательный метод оценки</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Метод оценки по решающей ситуации</p> <p>Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала: наблюдение за поведением</p> <p>Критерии оценки персонала: профессиональные и деловые критерии</p> <p>Методы групповой оценки персонала. Метод классификации</p> <p>Критерии оценки персонала: морально-психологические и специфические критерии</p> <p>Планирование и реализация процедуры оценки персонала.</p>	

		<p>Показатели оценки персонала: прямые или количественные показатели</p> <p>Методы групповой оценки персонала. Метод альтернативной классификации</p> <p>Показатели оценки персонала: косвенные показатели</p> <p>Методы групповой оценки персонала: сравнение по парам</p> <p>Показатели оценки по должностям руководителей и специалистов</p> <p>Нетрадиционные методы оценки</p> <p>Ключевые стандарты в области аттестации персонала: компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников</p> <p>Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка</p> <p>Аттестация персонала: цели, задачи, основания проведения</p> <p>Центры оценки персонала. Ассесмент-центр. Состав процедур ассесмент-центров при проведении оценки персонала</p> <p>Компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников как основа аттестации персонала</p> <p>Ассесмент-центр как метод оценки компетенций в моделируемых деловых ситуациях</p>	
<b>ПК-7 умением разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач</b>			
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	<p>Иерархия потребностей Маслоу.</p> <p>Двухфакторная теория Герцберга.</p> <p>Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.</p> <p>Теория СВР К. Альдерфера.</p> <p>Теория справедливости Адамса.</p> <p>Теория ожидания Врума.</p> <p>Модель мотивации Портера-Лоулера.</p> <p>Модель социальных систем Хоманса.</p> <p>Теория постановки целей Лока и Латэма.</p> <p>Теория X и У Д. МакГрегора.</p>	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p><i>Примерное тестовое задание:</i></p> <p>1 В работах какого выдающегося ученого и практика начала XX в. получила свое методическое развитие инструментальная теория?</p> <p>Генри Лоуренса Гантта</p> <p>Кена Бланшарда</p> <p>Абрахама Маслоу</p> <p>Фредерика Уинслоу Тейлора</p> <p>2 Укажите потребности, которые, по мнению А. Маслоу, относятся к социальным потребностям:</p> <p>потребности в уважении со стороны окружающих</p>	

		<p>потребность в привязанности          потребность в причастности к социальному целому          потребности в самоуважении</p> <p>3 В рамках какой теории мотивации были описаны гигиенические факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудника средой деятельности?          Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга          Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера          Пирамида потребностей А. Маслоу          Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда</p> <p>4 Какой из факторов не входит в мотивационные факторы «Двухфакторной модели мотивации» Фредерика Герцберга?          Высокая степень ответственности          Степень контроля за работой          Творческий и деловой рост          Продвижение по службе.</p>	
Владеть	навыками внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом стратегических целей и задач организации	<p><i>Практическое задание 2</i> Выполнить описание и анализ рабочих мест (должностей) для выявления функций отдельных подразделений и должностей (рабочих мест).          Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест; Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда</p>	
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	Основные организационные параметры качества трудовой жизни и их влияние на мотивацию труда работников	Современные тенденции экономического развития
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	Мотивация коллектива при организации нововведений	
Владеть	навыками внедрения политики мотивации и стимулирования	Роль материальных стимулов в усилении мотивации труда. Нематериальные методы трудовой мотивации	

	персонала с учетом стратегических целей и задач организации		
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Экономическая сущность и функции заработной платы.  Минимальный размер оплаты труда и прожиточный минимум.  Номинальная и реальная заработная плата.  Факторы, оказывающие влияние на размер и динамику заработной платы.  Политика заработной платы и правовые основы ее регулирования.  Нормирование труда как элемент политики заработной платы.  Тарифная система оплаты труда, ее структура и функции.  Понятие и классификация тарифно-квалификационных справочников.  Надбавки как надтарифные условия оплаты труда.  Доплаты как надтарифные условия оплаты труда.  Понятие и условия применения сдельной формы оплаты труда.  Понятие и условия применения повременной формы оплаты труда.  Достоинства и недостатки сдельной и повременной форм оплаты труда.  Сдельные системы оплаты труда, их характеристика  Повременные системы оплаты труда, их характеристика.  Компенсационный пакет как вспомогательный элемент политики заработной платы традиционного типа.  Социальный пакет и компенсационный пакет, сравнительная характеристика.  Бестарифные системы оплаты труда с расчетом индивидуальных коэффициентов для каждого работника.  Бестарифные системы оплаты труда с использованием ККУ для выделения групп должностей по оплате труда.  Нетрадиционные системы оплаты труда.</p>	Политика заработной платы
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><i>Практическое задание 1.1</i></p> <p>Рассчитайте норму штучного времени, если время основной работы составляет 20 мин., норматив времени на обслуживание рабочего места – 7% от оперативного времени, продолжительность времени на отдых и личные надобности – 6% от оперативного времени.</p> <p><i>Практическое задание 1.2</i></p> <p>На основании приведенного в таблице баланса рабочего времени, полученного в результате групповой фотографии рабочего дня, проведённого с использованием метода</p>	

моментных наблюдений, рассчитайте норму времени. Норматив времени на отдых и личные надобности 8% от оперативной работы. Продолжительность наблюдения 8 час.

*Практическое задание 1.3*

По материалам баланса рабочего времени, представленного в таблице, рассчитайте коэффициент полезного использования рабочего времени и коэффициент потерь.

*Практическое задание 2.1*

В коллективном договоре предприятия утверждена часовая тарифная ставка первого разряда 1000 руб. и приведенная в таблице тарифная сетка.

Показатель	I	II	III	IV	V	VI	
Тарифный коэффициент		1	1,1	1,25	1,35	1,55	2
Число рабочих, чел. –		5	10	17	12	3	
Объем работ, нор-мо-часов			–	900	1900	2500	3500 1800

*Практическое задание 2.2*

Зарботная плата работника предприятия, расположенного в Мурманской области, в месяц составляет 26 000 руб., в том числе тарифная ставка – 13 500 руб., доплата за совмещение должностей – 5000 руб., премия – 7500 руб. Согласно действующему законодательству для местности, в которой расположено предприятие, установлен районный коэффициент в размере 1,5. Надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера выплачивается работнику в размере 80 %.

Рассчитайте размер зарботной платы работника предприятия за месяц.

*Практическое задание 2.3*

В марте 2015 г. швея-мотористка Сидоркина Е.Е. была привлечена к работе в праздничный день 8 марта. В этот день она изготовила 12 перчаток. В организации установлена сдельная оплата труда - 20,00 руб. за одну перчатку.

Рассчитайте доплату Сидоркиной Е.Е. за работу в праздничный день.

*Практическое задание 2.4*

Зарботок рабочего по сдельным расценкам составил 9500 руб., 89% выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (далее ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85 % (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного зарботка, за каждый процент перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного зарботка.

Определите зарботок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

*Практическое задание 3.1*

В организации за месяц фонд зарботной платы составил 196 000 руб. Рабочий коллектив состоит их пяти работников со следующими установленными ККУ:



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- директор - 1,5;</li> <li>- бухгалтер - 1,3;</li> <li>- менеджер по продажам - 1;</li> <li>- менеджер по продажам - 1;</li> <li>- менеджер по продажам - 1.</li> </ul> <p>Рассчитайте заработную плату для каждой должностной группы работников.</p> <p><i>Практическое задание 3.2</i></p> <p>Рассчитайте индивидуальную заработную плату Иванова А.В., если он работает на предприятии, применяющем БСОТ с расчетом индивидуальных коэффициентов ККУ и КТУ для каждого работника, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ежемесячный фонд оплаты труда составляет 420 000 руб.;</li> <li>- численность работников 3 чел.;</li> <li>- коэффициент квалификационного уровня для Иванова А.В. равен 1,2;</li> <li>- коэффициент трудового участия Иванова А.В. составляет 1;</li> <li>- отработанное время 160 часов;</li> <li>- коэффициент квалификационного уровня других работников равен 1,1;</li> <li>- коэффициент трудового участия других работников составляет 1,1.</li> </ul> <p><i>Практическое задание 3.3</i></p> <p>Определите размер коэффициента квалификационного уровня работника через фактическую заработную плату, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- средняя заработная плата работника за 12 месяцев, предшествующих введению БСОТ, составляла 36300 руб.;</li> <li>- средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период – 15250 руб.</li> </ul>	
Владеть	<p>навыками внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом стратегических целей и задач организации</p>	<p><i>Примерный перечень тем курсовой работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политика доходов и заработной платы – основа повышения уровня жизни населения.</li> <li>2. Механизм и источники права, регулирующие политику заработной платы.</li> <li>3. Изменение структуры доходов и расходов населения в условиях становления рыночных отношений и его социальные последствия.</li> <li>4. Государственные минимальные социальные стандарты: понятие, принципы применения в политике заработной платы.</li> <li>5. Минимальная заработная плата: функции, критерии определения и использования, механизм индексации.</li> <li>6. Прожиточный минимум: состав, величина, методы расчета, использование в политике доходов и заработной платы.</li> <li>7. Налогообложение доходов физических лиц и средств на оплату труда: практика применения, ее недостатки и совершенствование.</li> </ol>	

		<p>8. Региональное регулирование уровня доходов и заработной платы: содержание, недостатки и совершенствование.</p> <p>9. Политика заработной платы и социальное партнерство: задачи, инструменты, совершенствование.</p> <p>10. Использование опыта социального партнерства в развитых странах для осуществления политики заработной платы в Российской Федерации.</p> <p>11. Регулирование оплаты труда работников государственной службы.</p> <p>12. Формы и методы регулирования заработной платы работников организаций бюджетной сферы и их совершенствование (на примере конкретной организации бюджетной сферы).</p> <p>13. Пенсионная политика в Российской Федерации и ее совершенствование.</p> <p>14. Политика заработной платы и социальная защита населения: проблемы, методы совершенствования.</p> <p>15. Организация оплаты труда в коммерческой организации (на примере конкретной коммерческой организации).</p>	
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>В чем состоят особенности социологии труда как научной дисциплины.</p> <p>Какие признаки характеризуют трудовую деятельность как социальное явление?</p> <p>Раскройте содержание основных социальных функций труда.</p> <p>Назовите основные понятия социологии труда и раскройте их содержание.</p> <p>Раскройте значение понятия организации как социального явления. В чем состоят особенности трудовых организаций?</p> <p>В чем заключается практическое значение социологических исследований труда и организаций?</p> <p>Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.</p> <p>Какие лица относятся к занятому населению и безработным?</p> <p>Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.</p> <p>Какие факторы влияют на структуру персонала организации?</p> <p>Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?</p> <p>Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?</p> <p>Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?</p> <p>Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.</p> <p>Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.</p> <p>Раскройте сущность понятий «занятость населения» и «занятость персонала организации».</p>	Регулирование современных социально-экономических отношений

		<p>Что такое безработица? Дайте характеристику форм безработицы.  Каковы задачи и направления централизованного регулирования социально-трудовых отношений в РФ?  В чем сущность программно-нормативной регламентации социально-трудовых отношений в РФ?  Какова роль законодательной, исполнительной и судебной властей РФ в регулировании социально-трудовых отношений? Какими органами они представлены?  Какова роль и задачи Минтруда РФ?</p>	
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><b>Практическое задание 3.1</b>  <b>Данные:</b>  Среднегодовая численность занятого населения области 1,2 млн.чел. В течение года 15% из них сменили место работы, 2% - потеряли вследствие ликвидации предприятий (их подразделений) и сокращения рабочих мест. Ищали дополнительную. Занятость в свободное от основной работы время 10%. Не заняты 210 тыс.чел., из них ищут работу и готовы приступить к ней 150 тыс.чел., в их числе 18 тыс. чел. состоят на учете в государственной службе занятости населения.</p> <p><b>Определите, из каких категорий населения сложилось предложение рабочей силы на рынке труда.  Какова его величина и структура?</b></p> <p><b>Практическое задание 3.2</b>  <b>Данные:</b>  Предприятиями и организациями региона в течение года принято на работу 247 тыс.чел., в т.ч. 70% - на замещение текучести рабочей силы, 9% - на замещение естественной и механической убыли, 5% - в связи с выходом на пенсию части персонала. Число незамещенных вакансий - 53 тыс. В службу занятости заявлено 38 тыс. вакансий.</p> <p><b>Определите:</b>  <b>а) величину и структуру общего спроса на рабочую силу;</b>  <b>б) величину и долю неудовлетворенного спроса на рабочую силу;</b>  <b>в) долю заявленного спроса на рабочую силу в составе незамещенных вакансий.</b></p> <p><b>Практическое задание 3.3</b>  <b>Данные:</b>  23.09.2015 г. гр-ка Семенова (инвалид 3 группы) обратилась в службу занятости</p>	

населения в целях поиска подходящей работы. Вместе с необходимыми для регистрации документами представила справку, выданную медико-социальной экспертной комиссией об установлении ей 3 группы инвалидности. Службой занятости гр-ка Семенова признана безработной.

**С какого времени она признана безработной?**

**Практическое задание 3.4**

**Рассчитайте уровни общей и регистрируемой безработицы в Российской Федерации.**

**Данные:**

Категории населения, млн. чел.	2017 год	2018 год
Экономически активное население	73,0	73,8
Занятые экономической деятельностью	63,3	8,7
Безработные, всего	9,7	8,7
из них зарегистрированы в органах службы занятости	1,9	1,3

**Практическое задание 3.5**

**Определите продолжительность выплаты пособия по безработице гр-ке**

**Лобовой** при наличии следующих условий:

- общий стаж работы - 27 лет 3 мес. 24 дня;
- увольнение с последнего места работы по п.4 ст. 33 КЗоТ РФ (прогул без уважительной причины);
- обращение в службу занятости и признание безработной в течение 12 месяцев со дня увольнения

**Практическое задание 3.6**

**Данные:**

В центр занятости населения для поиска подходящей работы обратилась гр.Романцова, мать-одиночка, длительно (более одного года) неработающая.

Решением центра занятости населения признана безработной с выплатой пособия по безработице. Совместно с ней проживает 8-летний сын, учащийся, которому ежемесячно выплачивается детское пособие. Других самостоятельных источников дохода семья не имеет.

**Определите продолжительность выплаты пособия по безработице и его размер.**

**Тестовые задания**

**1. Совместная ответственность людей, которая основывается на личной ответственности и согласии, общности интересов – это принцип \_\_\_\_\_ .**

**2. Патернализм как принцип СТО характеризуется:**

- а) обострением противоречий в трудовых отношениях;
- б) стремлением работников к самостоятельности и самореализации, нежеланием переносить ответственность на другие субъекты;
- в) главной ролью государства в регулировании социально-трудовых отношений.

**3. Дискриминация – это:**

- а) незаконное ограничение прав субъектов СТО;
- б) законное ограничение прав субъектов СТО;
- в) незаконное предоставление прав субъектам СТО;
- г) нет правильного ответа.

**4. Для социально-ориентированной экономики нежелательными типами СТО являются:**

- а) солидарность;
- б) субсидиарность;
- в) партнерство;
- г) конфликт;
- д) дискриминация;
- е) нет правильного ответа.

**5. К современным моделям регулирования социально-трудовых отношений относятся:**

- а) европейская, континентальная, китайская модель;
- б) англо-саксонская, континентальная, китайская модель;

- в) европейская, англо-саксонская, китайская, континентальная модель;  
г) нет правильного ответа.

**6. Социальный конфликт характеризуется:**

- а) стремлением работников к самостоятельности и самореализации;  
б) обострением противоречий в коллективе;  
в) отсутствием взаимопонимания;  
г) противостоянием разных политических сил;  
д) нет правильного ответа.

**7. Качество трудовой жизни характеризуется:**

- а) количеством машин, зданий и сооружений в организации;  
б) уровнем механизации и автоматизации;  
в) уровнем образования, здоровьем, условиями труда;  
г) нет правильного ответа.

**8. Социальная политика – это:**

- а) стратегическое финансово-экономическое направление развития общества;  
б) стратегическое финансово-инвестиционное направление развития общества;  
в) стратегическое социально-экономическое развитие общества;  
г) нет правильного ответа.

**9. Социальная защита населения предусматривает:**

- а) охрану жилища;  
б) выплату пенсий, субсидий, помощи;  
в) безопасные условия труда;  
г) нет правильного ответа.

**10. Англо-саксонскую модель регулирования социально-трудовых отношений применяют**

США  
Китай  
Россия  
Германия  
Все выше перечисленные

**11. Миротворческая функция социального партнерства предусматривает:**

- а) недопущение изменений условий труда не на пользу работника;
- б) определение порядка заключения соглашений между субъектами социального партнерства;
- в) запрет выдвижения новых требований по вопросам, уже внесенным в договора и соглашения;
- г) нет правильного ответа.

**12. Представителями сторон по время заключения договоров могут быть:**

- а) работники, работодатели, профсоюзы;
- б) государственные органы представительной власти, союзы работодателей, работники;
- в) министерства, ведомства, другие уполномоченные лица;
- г) нет правильного ответа.

**13. Трипартизм как ведущий принцип регулирования договорного процесса широко используется в:**

- а) США;
- б) Японии;
- в) Украине;
- г) нет правильного ответа.

**14. Двустороннее сотрудничество на отраслевом уровне и на уровне предприятия это ....**

- а) соглашение
- б) трипартизм
- в) бипартизм
- г) коллективный договор;
- д) Патернализм
- е) Социальное партнерство

**15. Закончить формулировку принципа цивилизованных отношений между партнерами, разработанного МОТ: "Общий мир может быть установлен только на основе \_\_\_\_\_".**

**16. Что относится к мерам активной политики в сфере занятости:**

- а) содействие в трудоустройстве;

- б) страхование на случай безработицы;
- в) участие в профессиональной переподготовке;
- г) выплата пособий по безработице;
- д) создание новых рабочих мест?

**17. Полная занятость:**

- а) означает абсолютное отсутствие безработицы;
- б) предполагает отсутствие только структурной безработицы;
- в) предполагает отсутствие только циклической безработицы;
- г) означает наличие естественного уровня безработицы.

**18. К основным направлениям регулирования занятости относят:**

пособия; содействие найму; стимулирование роста занятости, \_\_\_\_\_  
(дополнить).

**19. К источникам финансирования мероприятий в сфере занятости относят (перечислить).**

**20. Состояние рынка труда и занятости населения характеризуется следующими конкретными показателями:**

- а) уровнем безработицы;
- б) оборотом рабочей силы;
- в) сбалансированностью трудовых ресурсов и рабочих мест;
- г) мобильностью рабочей силы;
- д) величиной валового национального продукта.

**21. Правильно ли следующее утверждение: полная занятость достигается в том случае, когда работают все, кто хочет работать:**

- а) да;
- б) нет?

**22. Неэффективная занятость – это:**

- а) недостаток рабочей силы;
- б) излишек рабочей силы;
- в) излишек рабочих мест;
- г) недостаток рабочих мест.

**23. Это термин, характеризующий состояние человека, включенного в общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и**



**общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок. Назвать термин.**

**24. Правильны ли следующие утверждения:**

- а) полная занятость означает, что уровень безработицы равен нулю;
- б) к занятому населению России относят иностранных граждан, временно проживающих на территории страны;
- в) трудоизбыточная конъюнктура рынка труда означает превышение предложения над спросом?

**25. Международная организация труда (МОТ) была основана в:**

- а) 1919 году;
- б) 1921 году;
- в) 1954 году.

**26. Украина стала членом МОТ в:**

- а) 1965 году;
- б) 1991 году;
- в) 1954 году.

**27. Международная конференция труда (МКТ) – это:**

- а) Высший орган Организации;
- б) Исполнительный орган МОТ;
- в) Постоянный секретариат МОТ.

**28. Постоянный секретариат МОТ и одновременно исследовательский центр по социальным вопросам и мировой справочно-информационный центр МОТ, штаб-квартира которого находится в Женеве (Швейцария) – это (назвать) \_\_\_\_.**

**29. Международно-правовые договоры, содержащие минимальные стандарты в области социально-трудовых отношений и закрепляющие для ратифицировавших их государств-членов обязательства юридического характера это - .....**

**30. Международный институт социально-трудовых отношений определяет порядок работы МОТ, устанавливает ее состав, права доступа на заседания, порядок формирования постоянных комитетов и секретариата:**

- а) да;
- б) нет.

**31. Продолжите фразу: нормотворческая деятельность МОТ заключается в разработке и принятии \_\_\_\_\_ .**

**32. Международный акт, который после ратификации государством-членом является обязательным к исполнению – это:**

- а) конвенция;
- б) декларация;
- в) рекомендация.

**33. Это крупнейший в мире информационно-аналитический и издательский центр по вопросам труда:**

- а) Международное бюро труда;
- б) Административный совет;
- в) Международная конференция труда.

**34. Верны ли следующие утверждения:**

- а) МОТ не может создавать рабочих мест;
- б) трипартизм – это сборник национальных законов и других нормативных актов о труде и социальных отношениях;
- в) Административный совет собирается 1 раз в год; на каждой сессии на обсуждение выносятся около двадцати вопросов текущей работы организации.

**35. Занятость населения — это...**

- а) совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве;
- б) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход);
- в) объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в населении страны, занятом трудовой деятельностью;
- г) отсутствие занятости у определенной части экономически активного населения.

**36. Безработица — это...**

- а) показатель количества всех неработающих граждан страны или ее региона;
- б) отсутствие трудовой нагрузки у персонала организации;
- в) показатель отсутствия занятости у определенной части экономически активного населения, способной и желающей трудиться;
- г) состояние общества, при котором определенная часть населения страны не желает трудиться.

**37. В задачи Федеральной службы занятости населения НЕ входит:**

- а) разработка национальных программ повышения рождаемости населения;
- б) прогнозирование занятости населения;
- в) содействие гражданам в поиске работы;
- г) осуществление социальных выплат безработным и малоимущим.

**38. Коллективный договор между коллективом и руководством организации заключается на срок...**

- а) не более пяти лет;
- б) от одного до трех лет;
- в) не более чем на один год;
- г) срок определяется представителями подразделений организации.

**39. Предоставление компенсации за причиненный организации материальный ущерб предполагает ответственность...**

- а) социальная;
- б) экологическая;
- в) уголовная;
- г) экономическая.

**40. Среди определений коллективного договора выберите верное:**

- а) коллективный договор — это документ, регламентирующий деятельность коллектива структурного подразделения организации: его задачи, функции, права, ответственность;
- б) документ, содержащий сведения о размерах оплаты труда работников всех соответствующих категорий в коллективе;
- в) документ, определяющий обязанности, права и ответственность работников в коллективе временной рабочей команды;
- г) соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией организации по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

**41. Днем начала коллективного трудового спора считается день ...:**

выдвижения работниками своих требований к работодателю  
сообщения работникам решения работодателя (его представителя) от отклонении всех или части требований работников  
начала работы примирительной комиссии

**42. Решение о признании забастовки незаконной принимается ...:**

государственным органом по урегулированию коллективных трудовых споров по заявлению работодателя  
судами общей юрисдикции субъекта Федерации по заявлению работодателя или

прокурора  
арбитражным судом субъекта Федерации по заявлению прокурора

**43. Комиссия по трудовым спорам ...:**

назначается работодателем  
формируется из разного числа представителей, назначенных работодателем и избранных работниками  
избирается на общем собрании (конференции) коллектива работников

**Вопрос 44. При разрешении коллективного трудового спора обязательным является его рассмотрение ...:**

примирительной комиссией  
посредником  
трудовым арбитражем

**45. Занятость как юридическая категория представляет собой ...:**

способность заниматься тем или иным видом трудовой деятельности  
процесс поиска подходящей работы  
не противоречащая законодательству РФ деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей  
) деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, доход, заработок и период осуществления которой включается в трудовой стаж

**46. Квота для приема на работу устанавливается для ... (2 балла):**

) лиц, освобожденных из мест лишения свободы  
инвалидов  
жен (мужей) военнослужащих и граждан, уволенных с военной службы

**47. При обращении к работодателю граждан, имеющих направление службы занятости работодатель ...:**

) имеет право принимать таких лиц на работу на равных основаниях с гражданами, непосредственно обратившимися к нему  
обязан принять таких лиц на работу в приоритетном порядке  
должен заключить с такими лицами трудовой договор с установлением испытательного срока

		<p><b>48. Максимальный срок, на который может заключаться срочный трудовой договор (2 балла):</b>  2 года  3 года  5 лет  3 месяца  2 месяца</p> <p><b>49. Трудовой договор заключается в ...:</b>  устной форме  письменной форме  письменной форме с нотариальным заверением</p> <p><b>50. Стороны социального партнерства:</b>  работники и работодатели в лице уполномоченных представителей  работодатели и профессиональные союзы  работники и уполномоченные государственные органы</p>													
Владеть	<p>навыками  внедрения политики  мотивации и  стимулирования  персонала с учетом  стратегических  целей и задач  организации</p>	<p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p style="text-align: center;">Определить и дать характеристику уровням и предметам социально-трудовых отношений и показать их взаимосвязь.</p> <p style="text-align: right;">Таблица</p> <p style="text-align: center;">Уровни и предметы социально-трудовых отношений</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Уровень (СТО) социально-трудовых отношений</th> <th style="width: 50%;">Предмет (СТО) социально-трудовых отношений</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p style="text-align: center;">Дайте характеристику следующим определениям социального партнерства.  Социальное партнерство – это:</p>	Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений	1.		2.		3.		4.		5.		
Уровень (СТО) социально-трудовых отношений	Предмет (СТО) социально-трудовых отношений														
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															

а) механизм для функционирования развитого, здорового общественного организма;

б) система взаимосвязей между наемными работниками, трудовыми коллективами, профессиональными союзами, работодателями и их объединениями, государством и органами самоуправления, а также с их представителями и совместно созданными органами по регулированию социально-трудовых отношений с целью соблюдения прав и интересов работников, работодателей и государства;

в) совокупность социально-экономических отношений между представителями работников, работодателей и государства, направленных на сотрудничество, поиск компромиссов, подготовку предложений относительно принятия ими согласованных решений по вопросам социально-трудовых отношений, которые выражают принципы социальной политики государства.

### Задание 3

Дайте характеристику основным сферам деятельности МОТ:

занятость и безработица;

профессиональная подготовка и переподготовка кадров;

права человека;

условия, безопасность и гигиена труда, производственная и окружающая среда;

заработная плата;

социальное обеспечение;

отдельные категории трудящихся;

МОТ и социальные институты;

взгляд в будущее и проблемные положения.

Дайте характеристику названным сферам деятельности МОТ. Какие проблемы существуют в каждой из них?

Задача 4. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями

$$L_d = 200 - 10 \cdot W,$$

$$L_s = 50 + 5 \cdot W,$$

где  $W$  – ставка заработной платы.

Требуется:

а) найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости,

построить график;

б) определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;

в) предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия,

спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением  $L_d = 350 - 10 \cdot W$ , найти какими станут новые равновесные ставки зарплаты и занятости. Будет ли безработица на этом рынке?

Задача 5. (о распределении доходов). Предположим, что наемные работники составляют 75 %, а работодатели (собственники) 25 % рабочей силы. Внутри каждой группы доход индивидов одинаков.

Предложение труда на рынке совершенной конкуренции задано функцией.

$$L_s = 1750 + 2 \cdot W, \text{ чел.}$$

Предельная доходность труда ( $MRP_L$ ) задана формулой:

$$MRP_L = 6000 + 2 \cdot L, \text{ д.е.,}$$

где  $W$  – ставка денежной заработной платы,  $L$  – спрос на труд.

Требуется:

а) нарисовать линии спроса и предложения на рынке труда, вычислить равновесные зарплату и занятость;

б) найти доход наемных работников, как совокупную зарплату, и доход собственников, как прибыль;

в) нарисовать кривую Лоренца, характеризующую рассматриваемую экономическую систему;

г) вычислить коэффициент Джини,

д) дать характеристику неравенства в распределении доходов.

Пояснение:

5. На рынке совершенной конкуренции предельная доходность труда совпадает с кривой спроса на труд ( $MRP_L = W$ ). Поэтому  $6000 - 2L_d = W$ , откуда находим:  $L_d = 3000 - 0,5W$ .

б. Общий доход собственников равен:  $Q (MRP_L)dL = (6000 - 2L)dL = 6000L - L^2$ .

Задача 6. (о неравенстве доходов населения). Предположим, что в стране 25 % наиболее обеспеченного населения получают 70 % национального дохода, а остальное население только 30 %. По социальным соображениям такое деление дохода государство считает неправильным и вводит налог, по которому богатое население передает в госбюджет часть своих доходов –  $\gamma$ , которые затем распределяются поровну между бедными.

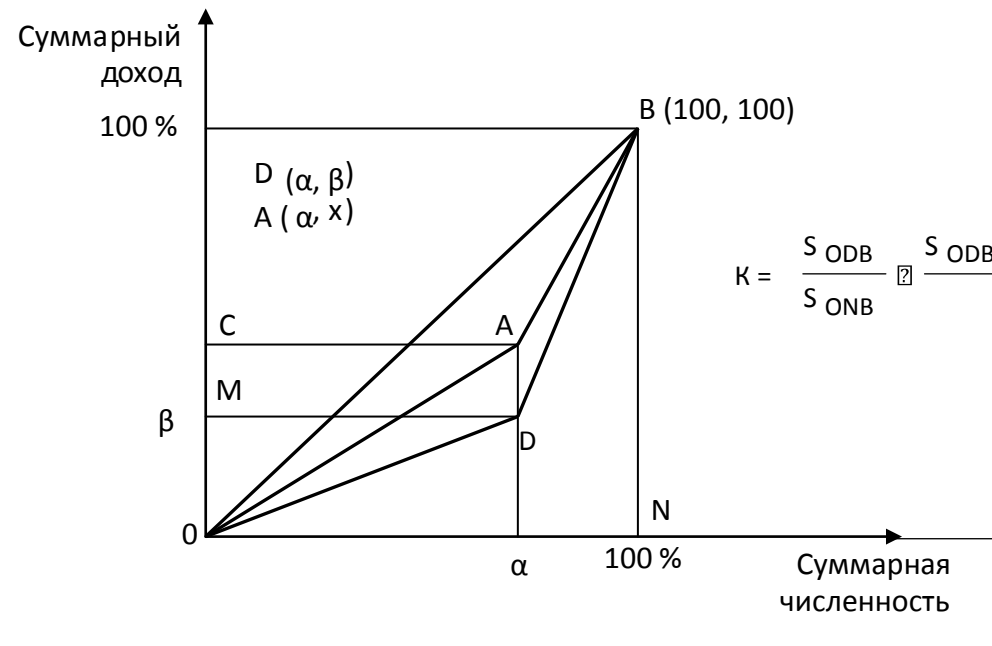
Требуется:

а) оценить степень неравенства в доходах между богатыми и бедными, в случаях, когда налог на богатых  $\gamma$  составляет четверть и половину их доходов. Дать качественную оценку двум вариантам налога;

б) предположим, что в стране средний доход на человека равен 1000 долл. в месяц. Рассчитать сколько в среднем он равен для богатых и бедных до введения налога на богатых, после введения налога в размере 25 % и 50 %.

Пояснение. Графическая оценка производится с помощью кривой Лоренца, показанной на рисунке (линии ODB и OAB), а численная оценка – с помощью коэффициента Джини (K), который показывает степень отклонения кривой Лоренца от линии OB, соответствующей полному равенству в распределении доходов –  $K = 0$ . При  $K = 1$  все

доходы получает один человек, что соответствует абсолютному неравенству (линия Лоренца ONB). Этот коэффициент равен:  $K = 1$



где  $x = \beta + \gamma(100 - \beta)$ ,

$\alpha$  – суммарная численность наименее обеспеченного населения в процентах,

$\beta$  – суммарный доход наименее обеспеченного населения в процентах.

По условию задачи:  $\alpha = 75 \%$ ,  $\beta = 30 \%$ ,  $\gamma = 0,25 - 0,5$ .

5000



## ВАРИАНТ 2

### Задание 1

Покажите взаимосвязь (в виде схемы или таблицы) между предметами и типами социально-трудовых отношений.

### Задание 2

Проанализируйте приведенные показатели качества трудовой жизни и укажите, какими индикаторами можно было бы их дополнить.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется такими показателями:

1. Работа должна быть интересной для конкретного работника.
12. Должны быть созданы условия для непрерывного обучения, постоянного профессионального роста и развития способностей работника.
13. Вознаграждение и определение работы должны быть справедливыми.
14. Условия работы должны отвечать санитарно-гигиеническим нормам.
15. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным.
16. Работники должны принимать участие в принятии решений, которые касаются их работы.

### Задание 3

Назовите и охарактеризуйте основные конвенции МОТ по сферам деятельности. Результаты представьте в табл.

Таблица

#### Характеристика конвенций МОТ

Сферы деятельности	Название конвенции, рекомендации	Содержание конвенции

Задача 4. (занятость и безработица). В течение пятилетнего периода статистические данные о трудовых ресурсах и занятых изменились как представлено в таблице.

Показатели	1-й год	5-й год
1. Трудовые ресурсы, млн. чел.	80	87
2. Занятые, млн. чел.	75	79

Требуется:

- а) найти численность безработных и уровень безработицы в 1-м и 5-м годах периода;
- б) объяснить почему одновременно росли безработица и занятость;
- в) дать объяснение о возможности полной занятости в 5-м году.

Примечание.

Безработица – это состояние экономики, когда не все трудовые ресурсы используются.

Уровень безработицы – это доля незанятых трудовых ресурсов. Естественный уровень безработицы предполагает только структурную и фрикционную, но отсутствие циклической. Полной занятостью население признается ситуация когда нет циклической безработицы, хотя есть структурная и фрикционная.

Задача 5. (о динамике стоимости жизни). Нужно определить изменение уровня стоимости жизни в стране за текущий год по следующим показателям:

- номинальная заработная плата возросла на 5,9 %;
- реальная заработная плата понизилась на 4,3 %.

Примечание.

Номинальная заработная плата – это номинальный доход в денежном выражении наемного работника.

Реальная заработная плата – это совокупность потребительских благ, которые можно приобрести на номинальную заработную плату с учетом цен на потребительские блага. Они связаны между собой через индексы соответствующих показателей следующим образом:

$$J(\text{ИЦ}) \square \frac{J(\text{РЗП}) \square 100\%}{J(\text{НЗП}),}$$

где

J – индексы;

РЗП, НЗП – соответственно реальная и номинальная зарплаты,

ИЦ – изменение за год уровня цен на предметы потребления и услуги.

Задача 6. (минимальная зарплата и безработица). На некотором региональном рынке труда функции спроса и предложения имеют вид:  $L_d = 150 - 5 \cdot W$ ,  $L_s = 140 + 20 \cdot W$ ,

где

$W$  – почасовая ставка заработной платы, д.е.,

$L$  – численность работников, тыс. чел.

Требуется:

а) установить равновесные значения ставки заработной платы и занятости и оценить, что произойдет, если минимальная ставка заработной платы, имевшая значение  $w_0^{\min} = 8$  д.е. будет установлена правительством на уровне  $w_1^{\min} = 9$  д.е.;

б) выяснить, что произойдет с занятостью, если минимальная зарплата будет повышена однократно до значения  $w_2^{\min} = 11$  д.е.;

в) предположим, что работники, потерявшие место после установления  $w_2^{\min} = 11$  д.е., могут перейти в другой сектор экономики, где минимальная зарплата не установлена и что они готовы работать за зарплату, типичную для этого сектора экономики.

В этом секторе экономики спрос и предложение характеризуются функциями:  $L_d = 100 - 5W$ ,  $L_s = 20 + 5W$ . Нужно определить равновесную ставку заработной платы и занятости в этом секторе экономики до и после установления равновесного состояния, возникшего в результате прихода в этот сектор дополнительных работников.

Пояснение: после прихода в сектор дополнительных работников в размере  $\Delta L$  функции спроса и предложения станут:  $L_d = 100 - 5W$ ,  $L_s = 30 + 5W$ .

### ВАРИАНТ 3

#### Задание 1

Разработать схему механизма функционирования системы социально-трудовых отношений.

#### Задание 2

Дайте характеристику приоритетным направлениям коллективно-договорного регулирования отношений в сфере труда:

- обеспечение эффективной работы;
- регулирование оплаты труда;
- организация и охрана труда;

- развитие персонала.

### Задание 3

Раскройте роль профсоюзов в защите прав и интересов наемных работников. Какие изменения происходят в профсоюзном движении в последние годы. Назовите, какие нормативные акты регламентируют деятельность профсоюзов.

Задача 4. (о трудовых ресурсах). Вычислить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год имеются следующие данные:

- численность населения трудоспособного возраста на начало года равно 71 млн. чел.;
- численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,5 млн. чел.;
- численность молодежи, вступившей в трудоспособный возраст в текущем году – 2,1 млн. чел.;
- численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,9 млн. чел.

Примечание: численность населения трудоспособного возраста находится как алгебраическая сумма исходной величины и всех компонент, увеличивающих или уменьшающих исходное значение.

Задача 5. (о динамике реальной заработной платы). Оценить изменение уровня реальной заработной платы за 5 лет по следующим данным:

- за 5 лет заработная плата в стране повысилась на 30 %;
- за 5 лет стоимость жизни возросла на 45 %.

Примечание:  $J(РЗП) = [J(НЗП) \times 100] : J(ИЦ)$ .

Задача 6. (о соотношении заработной платы и безработицы). В городе рынок неквалифицированной рабочей силы описывается функциями спроса и предложения следующего вида:

$$L_d = 17\,000 - 3 \cdot W, \quad L_s = -7000 + 3 \cdot W,$$

где  $W$  – месячная заработная плата, д.е.,  $L$  – численность работников, чел.

Требуется:

- найти равновесные значения заработной платы и занятости;
- оценить предвыборные обещания одного из кандидатов в мэры города о повышении ставки оплаты труда до 5000 д.е. и снижении безработицы.

ВАРИАНТ 4

Задание 1

Охарактеризовать основы правового регулирования социально-трудовых отношений и составить соответствующую таблицу

Таблица

Нормативно-правовое регулирование СТО

Название концепций и рекомендаций МОТ, которые ратифицированы в России	Название законов России, которые регулируют социально-трудовые отношения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Задание 2

Согласно социально-экономическим и национальным особенностям стран, сложились три модели социального партнерства. Они различаются механизмом правового регулирования, особенностями отношений между партнерами, уровнем демократизации производственной жизни.

Дайте характеристику моделям социального партнерства.

Задание 3

Дайте характеристику нормотворческой деятельности МОТ. В чем заключается юридическая природа и значение конвенций и рекомендаций? Какое значение имеет ратификация конвенций?

Задача 4. (о трудовых ресурсах). Население некой страны трудоспособного возраста равно 75 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды составляют 1,3 млн. чел., работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 6 млн. чел.

Требуется: определить численность трудовых ресурсов.

Примечание: по определению трудовых ресурсов, это экономически активное население, обладающие в полной мере физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.

Задача 5. (о страховании от безработицы). Государственная программа страхования от безработицы предусматривает выплату пособия в размере  $B = 20 + 0,4W$ , где  $W$  – еженедельная ставка заработной платы на последнем месте работы, д.е. Всем, потерявшим работу, гарантировано пособие в размере не менее 40 д.е. в неделю независимо от предыдущих заработков и не более 80 д.е.

Требуется:

- а) изобразить размер выплаты пособия в зависимости от величины предыдущего заработка;
- б) назвать максимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будет получать минимальное пособие;
- в) назвать минимальный размер зарплаты по прежнему месту работы, при которой потерявший работу будут получать максимальное пособие.

Задача 6. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некоей экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:  $y = 15/x + 1$  (кривая Бевериджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.

Требуется:

- а) определить уровень циклической безработицы;
- б) величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.

Примечание: естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных ( $y = x$ ) и при этом значения  $x$  и  $y$  должны лежать на кривой Бевериджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного решения системы:  $y = x$ ,  $y = (15/x) + 1$ .

Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.

## ВАРИАНТ 5

### Задание 1

На основе приведенных в табл. данных рассчитать потери от забастовки работников предприятия, если средний выпуск продукции за один человеко-час работы составляет 6,7 руб. Продолжительность забастовки – 7 ч.

Таблица

## Потери от забастовки работников предприятия

Дата	Численность работников, участвующих в забастовке	Потери рабочего времени, чел./час	Объем произведенной продукции
1.04	100		
2.04	150		
3.04	50		
4.04	200		
5.04	выходной день		
6.04	выходной день		
7.04	350		
8.04	280		

## Задание 2

На основе изучения Закона России о коллективных договорах и соглашениях, определите содержание коллективного договора и содержание коллективных соглашений на государственном и отраслевом уровне, поясните их взаимосвязь.

Задача 3. (занятость и минимальная зарплата). Региональный рынок работников, например, скобяных изделий совершенно конкурентен, а кривые спроса и предложения заданы зависимостями

$$L_d = 200 - 10 \cdot W,$$

$$L_s = 50 + 5 \cdot W,$$

где  $W$  – ставка заработной платы.

Требуется:

а) найти значения равновесных ставки заработной платы и занятости, построить график;

б) определить, что станет с занятостью, если будет установлен обязательный минимум заработной платы в 15 д.е. в час;

в) предположив, что в результате роста спроса на скобяные изделия, спрос на рабочую силу увеличится, и будет определяться уравнением  $L_d = 350 - 10 \cdot W$ , найти какими станут новые равновесные ставки заработной платы и занятости.

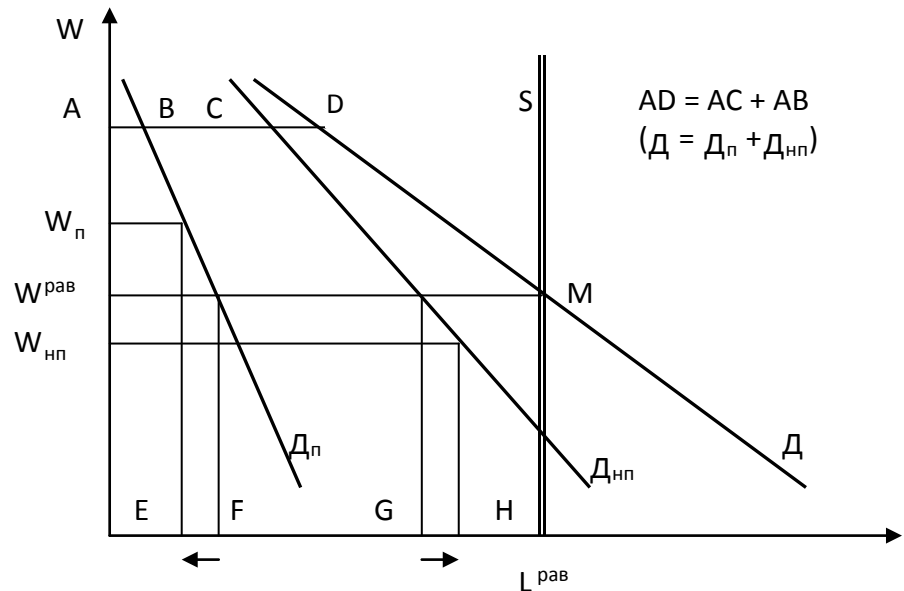
г) Будет ли безработица на этом рынке?

Задача 4. (о влиянии профсоюза на занятость). На рисунке показана двухсекторная модель рынка квалифицированной рабочей силы. Часть рынка охвачена профсоюзами (спрос- $D_p$ ), оставшаяся – нет (спрос- $D_{np}$ ). Предложение труда показано линией  $S$ . Равновесие на этом рынке достигается в точке  $M$  ( $w^{рав}$ ,  $L^{рав}$ ).

Предположим профсоюз добивается для своих членов более высокой зарплаты  $w_u$ , что ведет к снижению занятости. Но как только высвободившиеся рабочие находят работу в несоюзном секторе рынок приходит в новое равновесное состояние.

Требуется:

- а) показать с помощью рисунка насколько снизится занятость в союзном секторе рынка труда;
- б) показать насколько увеличится занятость в несоюзном секторе;
- в) оценить влияние профсоюза на рынок труда.



Задача 5. (о безработице и макроэкономических мерах борьбы с ней). В некой экономике соотношение между безработицей и числом вакантных мест описывается зависимостью:  $y = 15/x + 1$  (кривая Бевериджа), где  $x$  – отношение числа безработных к численности рабочей силы,  $y$  – отношение числа вакансий к численности рабочей силы. Фактический уровень безработицы равен 7,9 %.



		<p><u>Требуется:</u></p> <p>а) определить уровень циклической безработицы;  б) величину прироста ВВП для снижения безработицы до естественного уровня.</p> <p><u>Примечание:</u> естественный уровень безработицы соответствует одновременно равенству числа вакансий числу безработных (<math>y = x</math>) и при этом значения <math>x</math> и <math>y</math> должны лежать на кривой Бевериджа. Таким образом, эти значения находятся из совместного решения системы: <math>y = x</math>, <math>y = (15/x) + 1</math>.</p> <p>Для ответа на второй вопрос нужно воспользоваться статистически установленным законом Оукена: ежегодный прирост ВВП на уровне 2,7 % удерживает безработицу на постоянном уровне, а чтобы ее снизить на 1 % нужно дополнительно увеличивать ВВП на 2 %.</p> <p>Задача 6. (о безработице). Предположим, что рынок труда в текущий момент времени характеризуется кривой Бевериджа <math>y = 20/x</math>, где <math>y</math> и <math>x</math> отношение числа безработных и вакантных мест к численности рабочей силы в процентах. Фактический уровень безработицы 10 %.</p> <p><u>Требуется:</u></p> <p>а) определить уровень естественной безработицы;  б) вычислить размер циклической безработицы;  в) оценить насколько нужно увеличить объем производства, чтобы снизить безработицу до естественного уровня.</p> <p><u>Пояснение.</u> Для нахождения естественного уровня безработицы нужно совместно решить систему уравнений: <math>y = x</math>, <math>y = 20/x</math>.</p>	
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Явочный, списочный и среднесписочный составы кадров.  Текучесть кадров и показатели ее характеризующие.  Производительность и эффективность труда.  Экономическая сущность и функции заработной платы.  Политика заработной платы и правовые основы ее регулирования.  Нормирование труда как элемент политики заработной платы.  Тарифная система оплаты труда, ее структура и функции.  Надтарифные условия оплаты труда.  Формы и системы заработной платы.  Компенсационный пакет как вспомогательный элемент политики заработной платы</p>	Экономика труда

		традиционного типа.	
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><i>Задача 1.</i> Рабочие-сдельщики отработали 850 000 чел.-ч, основные рабочие-повременщики - 125 000 чел.-ч, время по нарядам рабочих-сдельщиков – 985 500 нормо-ч, время по нарядам на работы, не предусмотренные технологией, и исправление брака – 8500 нормо-ч, планируемая экономия от внедрения комплекса мероприятий – 55 000 чел.-ч. Запланирован рост объема производится на 15%, а также снижение объема кооперированных поставок с 20 до 15%. ФРВ реальный одного рабочего в плановом периоде – 1850 ч, в базисном – 1825 ч. Удельный вес основных рабочих планируется повысить с 52 до 55% при неизменной их численности. Определить рост производительности труда в результате снижения технологической трудоемкости.</p> <p><i>Задача 2.</i> Определить выработку на 1 работника по товарной продукции и нормативной стоимости обработки, если объем ТП в оптовых ценах 9160 тыс. руб. Структура затрат в % ко всей стоимости следующая: зарплата производственных рабочих с начислениями – 13%; цеховые расходы – 12%; общезаводские расходы – 10%; сырье и основные материалы – 35%; вспомогательные материалы – 5%; поставки по кооперации – 15%; прибыль – 10%. Среднесписочная численность рабочих 334 чел.</p>	
Владеть	навыками внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом стратегических целей и задач организации	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеческий капитал: механизмы формирования и развития.</li> <li>2. Инвестиции в человеческий капитал и их эффективность.</li> <li>3. Экономическая свобода и характер функционирования рабочей силы в условиях рынка.</li> <li>4. Влияние заработной платы на совокупный спрос и предложение рабочей силы.</li> <li>5. Теории экономического роста, роль и место в них концепции человеческого капитала.</li> <li>6. Проблемы бедности и малообеспеченности в Российской Федерации (любой другой стране по выбору магистранта).</li> <li>7. Экономический рост в развитых странах и его воздействие на уровень и качество жизни населения.</li> <li>8. Особенности функционирования рынка труда и воздействие на него структурных изменений в экономике.</li> <li>9. Проблемы формирования спроса на труд и предложения труда.</li> <li>10. Миграционные процессы в России, их значение и социально-экономические последствия.</li> <li>11. Социальная политика государства и система социальной защиты населения в Российской Федерации.</li> <li>12. Государственное регулирование демографических и миграционных процессов.</li> <li>13. Развитие малого бизнеса в России и его роль в реализации программ занятости.</li> <li>14. Образовательный потенциал России: проблемы, формирование, противоречия.</li> </ol>	

		15. Сегментация рынка труда и проблемы дискриминации.	
Знать	основы мотивации и стимулирования персонала	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i></p> <p>Явочный, списочный и среднесписочный составы кадров.          Текучесть кадров и показатели ее характеризующие.          Производительность и эффективность труда.          Экономическая сущность и функции заработной платы.          Политика заработной платы и правовые основы ее регулирования.          Нормирование труда как элемент политики заработной платы.          Тарифная система оплаты труда, ее структура и функции.          Надтарифные условия оплаты труда.          Формы и системы заработной платы.          Компенсационный пакет как вспомогательный элемент политики заработной платы традиционного типа.</p>	Экономика и социология труда
Уметь	разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации	<p><i>Примерные практические задания для экзамена</i></p> <p><i>Задача 1.</i> Рабочие-сдельщики отработали 850 000 чел.-ч, основные рабочие-повременщики - 125 000 чел.-ч, время по нарядам рабочих-сдельщиков – 985 500 нормо-ч, время по нарядам на работы, не предусмотренные технологией, и исправление брака – 8500 нормо-ч, планируемая экономия от внедрения комплекса мероприятий – 55 000 чел.-ч. Запланирован рост объема производится на 15%, а также снижение объема кооперированных поставок с 20 до 15%. ФРВ реальный одного рабочего в плановом периоде – 1850 ч, в базисном – 1825 ч. Удельный вес основных рабочих планируется повысить с 52 до 55% при неизменной их численности. Определить рост производительности труда в результате снижения технологической трудоемкости.</p> <p><i>Задача 2.</i> Определить выработку на 1 работника по товарной продукции и нормативной стоимости обработки, если объем ТП в оптовых ценах 9160 тыс. руб. Структура затрат в % ко всей стоимости следующая зарплата производственных рабочих с начислениями – 13%; цеховые расходы – 12%; общезаводские расходы – 10%; сырье и основные материалы – 35%; вспомогательные материалы – 5%; поставки по кооперации – 15%; прибыль – 10%. Среднесписочная численность рабочих 334 чел.</p>	
Владеть	навыками внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом стратегических целей и задач организации	<p><i>Примерный перечень тем исследовательской работы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеческий капитал: механизмы формирования и развития.</li> <li>2. Инвестиции в человеческий капитал и их эффективность.</li> <li>3. Экономическая свобода и характер функционирования рабочей силы в условиях рынка.</li> <li>4. Влияние заработной платы на совокупный спрос и предложение рабочей силы.</li> <li>5. Теории экономического роста, роль и место в них концепции человеческого капитала.</li> <li>6. Проблемы бедности и малообеспеченности в Российской Федерации (любой другой стране по выбору магистранта).</li> </ol>	

		<p>7. Экономический рост в развитых странах и его воздействие на уровень и качество жизни населения.</p> <p>8. Особенности функционирования рынка труда и воздействие на него структурных изменений в экономике.</p> <p>9. Проблемы формирования спроса на труд и предложения труда.</p> <p>10. Миграционные процессы в России, их значение и социально-экономические последствия.</p> <p>11. Социальная политика государства и система социальной защиты населения в Российской Федерации.</p> <p>12. Государственное регулирование демографических и миграционных процессов.</p> <p>13. Развитие малого бизнеса в России и его роль в реализации программ занятости.</p> <p>14. Образовательный потенциал России: проблемы, формирование, противоречия.</p> <p>15. Сегментация рынка труда и проблемы дискриминации.</p>	
<p><b>ПК-8 способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру</b></p>			
Знать	основы управления конфликтами в кросскультурной среде	<p><i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ценности, миссия, цели в культуре организации.</li> <li>2.Особенности функционирования знаково-символической системы в организационной культуре.</li> <li>3.Формирование и поддержание организационной культуры.</li> <li>4.Развитие организационной культуры.</li> <li>5.Лояльность сотрудников к организационной культуре.</li> <li>6. Командообразование, распределение командных ролей.</li> <li>7.Лидерство. Стили руководства.</li> <li>8.Основные методики диагностики организационной культуры.</li> <li>9.Концепция «культурного аудита».</li> <li>10.Инструмент оценки организационной культуры (OCAI).</li> <li>11.Оценка корпоративной идеологии по вопроснику Р.Харисона.</li> <li>12.Диагностика культурной позиции организации (вопросник Pumpkin).</li> <li>13.Особенности культуры организаций социальной сферы.</li> <li>14.Особенности культуры организаций производственной и строительной сферы.</li> <li>15.Банковская корпоративная культура: особенности и перспективы развития.</li> <li>16 Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационной культуры.</li> </ol>	Организационное поведение и организационная культура
Уметь	поддерживать комфортный морально-	<p><i>Примерные практические задания для зачета:</i></p> <p>Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для</p>	

	психологический климат организации эффективную организационную культуру	корпоративной культуры той организации, в которой вы проходили практику.	
Владеть	навыками профилактики конфликтов кросскультурной среде	<p><i>Примерный перечень вопросов теста:</i></p> <p>1. Какое из перечисленных понятий характеризует организационную культуру?</p> <p>a. коммуникация  b. производственные кооперативы  c. хозяйственные организации  d. унитарные предприятия</p> <p>2. Фактор внешней среды, оказывающий наибольшее воздействие на организацию?</p> <p>a. государство  b. конкурентная среда  c. инфраструктура  d. климат</p> <p>3. Особенность сетевых организаций?</p> <p>a. создается для решения конкретной комплексной задачи  b. нет единого территориального расположения  c. организация работ по рабочим группам  d. деятельность данных организаций корректируется рыночными механизмами вместо командных методов, что позволяет получить конкурентные преимущества путем предоставления широкой предпринимательской свободы</p> <p>4. Открытые организационные культуры:</p> <p>a. культуры данного вида не существует  b. обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов.  c. не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями  d. способны осуществлять культурный обмен с другими организациями</p> <p>5. Какая черта из ниже перечисленных является характерной для организационной культуры?</p> <p>a. соотношение централизации и децентрализации  b. универсальность  c. элитарность  d. комплексность</p> <p>2. Какой фактор относится к категории «внутренняя среда организации»?</p> <p>a. климат</p>	

	<p>b. благотворительность c. эволюция право d. рентабельность</p> <p>7. Стиль управления организацией? a.экономический b. процессуальный c. культурологический d. авторитарный</p> <p>8. Успешный жизненный цикл организации характеризуется? a. четким разграничением полномочий, расширением штата работников, выработкой норм и правил b. увеличением выпуска продукции, разработкой новых направлений деятельности c. ограниченностью ресурсов, отсутствие четко выбранного направления деятельности d. сокращением объема продаж, потерей лидирующего положения на рынке, бюрократией, конфликтами</p> <p>9. Применение закона синергии в организации может принести? a. только отрицательный эффект b. как положительный, так и отрицательный эффект c. только положительный эффект d. данный закон не применим в отношении организации</p> <p>10. Организационная культура впервые сложилась практически в корпорациях? a. США b. Великобритании c. Франции d. Италии</p> <p>11. Основоположником теории организационной культуры является a. А. Файоль b. Э. Шейн c. А.А. Богданов d. М. Вебер</p> <p>12. Связи, образующие между компонентами одного уровня организации? a. инвариантные b. прямые c. вертикальные d. горизонтальные</p> <p>13. Централизованная структура чаще всего применяется при? a. быстро меняющейся технологии</p>	
--	---	--

		<p>b. сложной организационной структуре</p> <p>c. низкой концентрации</p> <p>d. незначительных изменениях внешней среды</p> <p>14. Какой фактор относится к категории «внешняя среда организации»?</p> <p>a. мотивация</p> <p>b. принципы конечного результата</p> <p>c. малые группы</p> <p>d. конкуренты</p> <p>15. Кто является автором концепции жизненного цикла организации?</p> <p>a. А. Файоль.</p> <p>b. И. Адизес</p> <p>c. Б. М. Мильнер</p> <p>d. А. Я. Кибанов</p>	
Знать	основы управления конфликтами в кросскультурной среде	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <p>1. Команда как особый тип организации: характеристики и условия формирования.</p> <p>2. Особенности командообразования в современной социальной организации. 3. Теории формирования команд.</p> <p>4. Диалектика взаимоотношений лидера и команды.</p> <p>5. Понятие социального конфликта, его виды.</p> <p>6. Роль лидера в управлении социальными конфликтами.</p> <p>7. Объективная и субъективная составляющие социального конфликта в организации.</p> <p>8. Стратегии поведения личности в социальном конфликте.</p> <p>9. Социология управления о роли лидера в современной организации. 10. Социальная психология о лидерстве и лидерах.</p>	Лидерство и командообразование
Уметь	поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру	<p><i>Ситуация для анализа</i></p> <p>Кейс «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон» Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы. С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя электробритв самого лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Сперри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967г. самый первый владелец: ушел на пенсию и его место занял инженер, страстно увлекавшийся новой продукцией. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв Ремингтон, потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение</p>	

		<p>компании электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон Продактс» у «Спэрри Рэнд». После того как жена купила ему электробритву Ремингтон, он пришел к выводу, что «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знарок электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем Ремингтон. Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей "Ремингтона". Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производствами и большую часть инженеров. Перестроил компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24ч. Оздоровлению компании Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие, как компактный чехол и гарантия возврата денег.</p> <p><i>Вопросы к кейсу:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите к какому типу лидера можно определить Виктора Киама?</li> <li>2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?</li> <li>3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?</li> </ol>	
Владеть	<p>навыками профилактики конфликтов в кросскультурной среде</p>	<p><i>Ситуация. «Новичок»</i></p> <p>Антон Р. учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Антон заметил, что бригада выполняет маленький объем работы. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались.</p>	



		<p>Антон решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом.</p> <p>После этого разговора Антон неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками, его не приглашали в компанию.</p> <p>Антон подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят, поэтому я не слоняюсь без дела. И, честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) каковы возможные причины формирования такой рабочей бригады;</li> <li>2) в чем заключается роль руководителя в деятельности группы;</li> <li>3) каковы нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде и статус Антона в группе;</li> <li>4) согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего, как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе?</li> </ol>	
<p><b>ПК-9 способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации</b></p>			
Знать	основы создания комфортных условий труда в организации	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческая деятельность организации в действии.</li> <li>2. Процедуры механизма управления организацией.</li> <li>3. Организация как система функций управления.</li> <li>4. Понятие функции управления. Подходы к классификации функций управления.</li> <li>5. Координация деятельности организации.</li> <li>6. Взаимосвязанность общих функций управления.</li> <li>7. Функция координации деятельности организации.</li> <li>8. Организация как функция управления.</li> <li>9. Понятие и методика исследования функции организации.</li> <li>10. Организующая система управления. Общий механизм принятия управленческого решения.</li> </ol>	Теория организации и организационного проектирования
Уметь	разрабатывать оптимальные режимы труда и отдыха	Разработать программу первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальных режимов труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации (на примере конкретной организации).	
Владеть	навыками обеспечения безопасности для различных категорий	<p><i>Тестовые задания</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кто из древнегреческих мыслителей был автором законов о наилучшем устройстве человеческого общества, за что и был казнен:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Пифагор;</li> </ol> </li> </ol>	

	персонала организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>б) Гераклит;</li> <li>в) Сократ;</li> <li>г) Платон?</li> </ul> <p>2. Субъектами организации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) человек, группа людей, другая организация;</li> <li>б) общественная организация, политическая партия;</li> <li>в) политическая и экономическая ситуация;</li> <li>г) общая сложившаяся ситуация.</li> </ul> <p>3. Объектами самоорганизации являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) люди, ресурсы, отношения, процессы;</li> <li>б) люди и ресурсы;</li> <li>в) люди и отношения между ними;</li> <li>г) люди и процессы.</li> </ul> <p>4. Важнейшие признаки организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) регистрация в государственных органах;</li> <li>б) наличие учредителей и финансовой деятельности;</li> <li>в) наличие не менее двух человек и общей цели;</li> <li>г) переработка ресурсов в конечный продукт.</li> </ul> <p>8. Границами организации не могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) физические ограничения;</li> <li>б) климатические ограничения;</li> <li>в) идеологические ограничения;</li> <li>г) религиозные ограничения.</li> </ul>	
Знать	основы создания комфортных условий труда в организации	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Защитная функция профсоюзов в сфере наемного труда</li> <li>2. Профессиональные союзы и их объединения, иные профессиональные организации как представители работников в социальном партнерстве</li> <li>3. Принятие локальных нормативных актов с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации</li> <li>4. Гарантии работникам, входящим в состав выборного профсоюзного органа</li> </ul>	Законодательство в сфере защиты социально-трудовых прав работников
Уметь	разрабатывать оптимальные режимы труда и отдыха	<p><b>Задача 1.</b> Токарь Мирнов был призван в вооружённые силы 26 июня 2017 г. На его место был принят Севастьянов. В связи с демобилизацией по состоянию здоровья, Смирнов возвратился на завод и потребовал предоставления ему прежней работы. Работодатель отказал ему в этом, сославшись на то, что принятый на его место Севастьянов успешно справляется со своими обязанностями. Законен ли отказ администрации в восстановлении вновь на работу на прежнее место Смирнова? Как разрешить спор по существу?</p> <p><b>Задача 2.</b> В ООО «Текстиль» на основании разрешений на привлечение иностранной</p>	

		<p>рабочей силы, трудовую деятельность осуществляют 5 иностранных работников – граждане Таджикистана, Узбекистана, Украины. Всего в организации 23 работника. Основным видом деятельности ООО «Текстиль» является пошив текстильных изделий.</p> <p>При проведении проверки установлено:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заработная плата выплачивается ниже установленного МРОТ.</li> <li>2. В организации с 01 марта 2017 г. введен сокращенный рабочий день (смена). Работники не уведомлены надлежащим образом о вводе режима сокращенного рабочего дня (смены) за два месяца, кроме того режим неполного рабочего дня (смены) действовал более шести месяцев.</li> <li>3. Заработная плата всем работникам выплачивается один раз в месяц. Какие меры может принять инспекция труда?</li> </ol>	
Владеть	навыками обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации	Составьте схему «Гарантии, установленные законодательством для работников, участвующих в забастовке».	
Знать	основы создания комфортных условий труда в организации	<p><i>Перечень теоретических вопросов для зачета с оценкой:</i></p> <p>Государственная политика по отношению к беженцам и вынужденным переселенцам.</p> <p>Основные этапы эволюции проблем беженцев в России.</p> <p>Мировоззренческие подходы к социальной адаптации вынужденных мигрантов (конструктивизм, либерализм, социализм).</p> <p>Типы вынужденных мигрантов по способу адаптации их в окружающем мире.</p> <p>Порядок установления статуса беженца и вынужденного переселенца.</p> <p>Порядок предоставления льгот и компенсаций вынужденным мигрантам.</p>	Миграционная политика
Уметь	разрабатывать оптимальные режимы труда и отдыха	<p><i>Примерные практические задания для зачета с оценкой:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте понятие трудовой миграции.</li> <li>2. Назовите виды трудовой миграции.</li> <li>3. Приведите основные факторы миграции рабочей силы.</li> <li>4. Приведите экономические эффекты миграции рабочей силы.</li> <li>5. Назовите особенности трудовой миграции на современном этапе.</li> </ol>	
Владеть	навыками обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации	<p><i>Тесты для самопроверки:</i></p> <p>1 Государство воздействует на процессы миграции с целью нейтрализовать отрицательные эффекты, регулируя следующие показатели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) количество иммигрантов;</li> <li>б) финансовое положение иммигрантов;</li> <li>в) половозрастную структуру;</li> </ol>	

- г) продолжительность пребывания в стране;  
д) профессиональную структуру.
- 2 Иммиграционная квота это:
- а) суммарное количество эмигрантов и иммигрантов за год;  
б) установленное законом предельное количество иммигрантов, которые могут въехать в страну;  
в) доля эмигрантов в численности постоянного населения страны;  
г) продолжительность пребывания в стране иммигрантов;
- 3 Перемещение людей через границы тех или иных территорий с переменной места жительства навсегда или достаточно длительное время – это:
- а) диверсификация населения;  
б) маргинализация населения;  
в) миграция населения;  
г) урбанизация.
- 4 Главный признак внешней миграции населения:
- а) перемена места жительства;  
б) смена места работы;  
в) перемещение мигрантов через государственные границы;  
г) смена гражданства.
- 5 Экономические причины миграции включают:
- а) безработицу;  
б) национальные различия в уровне заработной платы;  
в) различия в социальных условиях жизни;  
г) наличие потребности в дополнительной дешевой и мобильной рабочей силе;  
д) интернационализация и интеграция
- 6 Общее число мигрантов в последние годы составляло:
- а) 100 млн. чел.  
б) 175 млн. чел.  
в) 200 млн. чел.  
г) 250 млн. чел.
- 7 Рабочие - фронтоальеры – это:
- а) официально регистрируемые трудящиеся мигранты;  
б) нелегальные иммигранты;  
в) ежедневно пересекающие границу рабочие;  
г) члены семей мигрантов.
- 8 Иммиграционная политика в России проводится через:
- а) Министерство труда;

		б) Министерство юстиции в) Национальную службу иммиграции; г) Федеральную иммиграционную службу; д) Министерство внутренних дел 9 Рост среди иммигрантов удельного веса специалистов высокой квалификации ведет к: а) значительным убыткам; б) росту экономической преступности; в) политической нестабильности; г) значительному экономическому эффекту для принимающих стран. 10 Международные организации, занимающиеся проблемами миграции рабочей силы, - это: а) МВФ б) ЕБРР; в) ВТО; г) МОТ	
Знать	основы создания комфортных условий труда в организации	<i>Перечень теоретических вопросов к зачету:</i> Социально-экономическая эффективность мероприятий Организация системы обучения персонала Методики оценки результатов труда Методики оценки качества труда Оценка трудового потенциала Показатели развития персонала Методы расчета эффективности инвестирования в человеческие ресурсы Организационно-структурные показатели. Методы оценки социальной эффективности управления персоналом Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов Эффективность управления персоналом в организации	Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации
Уметь	разрабатывать оптимальные режимы труда и отдыха	<i>Примерные практические задания для зачета</i> <b>Практическое задание 2.1</b> <b>Описание ситуации</b> В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. <b>Исходные данные</b>	

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

**Постановка задачи**

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

**Решение ситуации: ???**

**Практическое задание 2.2**

**Исходные данные**

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Зарботная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

**Постановка задачи**

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

**Решение:**

**Практическое задание 2.3**

**по теме: «Выбор варианта оплаты за обучение»**

**Исходные данные.**

Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут

курс годовичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

**Постановка задачи.**

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

**Методические указания**

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ( $Z' = 20 \cdot 2000 = 40\,000$  дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ( $5 \cdot 2000 = 10\,000$  дол. за 1-й год обучения +  $5 \cdot 2200 = 11\,000$  дол. за 2-й год обучения +  $5 \cdot 2400 = 12\,000$  дол. за 3-й год обучения +  $5 \cdot 2600 = 13\,000$  дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту ( $Z''$ ), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t),$$

где  $Z(t)$  - затраты, осуществляемые в  $t$ -м году;

$t$  - шаг расчета;

$T$  - год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$  - коэффициент дисконтирования;

$E$  - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал\*.

\* В рыночной экономике величина  $E$  определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы

дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 1.

Таблица 1.

значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта E, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,909091 + 12000 \cdot 0,826446 + 13000 \cdot 0,751315 = 307598,8$  дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,952381 + 12000 \cdot 0,907029 + 13000 \cdot 0,863838 = 42590,4$  дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

#### Тестовые задания

##### 7) Персонал — это...

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;  
трудоспособная часть населения страны;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;  
часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.



- 8) **Методами управления персоналом выступают...**  
организационно-распорядительные, демократические, либеральные;  
административно-командные, демократические;  
организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;  
все выше перечисленное.
- 9) **Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**  
мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.
- 0) **Источники покрытия потребности в персонале:**  
незаконная коммерческая деятельность;  
«свои» люди и зарубежные партнеры;  
биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
обязательное государственное распределение молодых специалистов.
- 1) **Рациональный режим труда:**  
научно обоснованное чередование труда и отдыха;  
жесткий распорядок дня;  
гибкий график работы;  
минимальная загруженность работника в рабочее время.
- 2) **Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**  
ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;  
ротация, ролевые игры, учебные ситуации;  
копирование, деловые игры, моделирование, ротация;  
деловые и ролевые игры.
- 3) **Расходы на персонал:**  
интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;  
один из показателей по труду;  
заработная плата;  
государственные дотации.
- 4) **Методы построения системы управления персоналом:**  
системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;  
поисков и решений;

	<p>«разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>5) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>6) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>7) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p> <p>8) <b>Планирование человеческих ресурсов - это...</b> процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия; процесс выбора методов планирования; совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала; совокупность различных планов.</p> <p>9) <b>Должностная инструкция:</b> перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника; перечень функций работника; описание рабочего места и требований к работнику, только описание рабочего места.</p> <p>0) <b>Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:</b> формирование бюджета обучения;<b>2</b> содержание программ и выбор методов обучения;<b>4</b> потребность в развитии персонала;<b>1</b> профессиональное обучение;<b>5</b> определение целей обучения.<b>3</b></p>	
--	--	--

- |   |  |
|---|--|
| <p>1) <b>Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)</b><br/>обеспечение надлежащего уровня жизни работников;<br/>создания благоприятного психологического климата;<br/>снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.<br/>улучшения материального благосостояния персонала.</p> <p>2) <b>Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:</b><br/>экономические;<br/>организационно-распорядительные;<br/>социально-психологические;<br/>идеологические.</p> <p>3) <b>Сущность коучинга заключается в том, что это</b><br/>современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.<br/>процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.<br/>совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.<br/>совокупность форм обучения.</p> <p>4) <b>Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...</b><br/>процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;<br/>современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;<br/>совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;<br/>элемент сетевого маркетинга.</p> <p>5) <b>Перечислите цели управления персоналом</b><br/>производственно-технические;<br/>коммерческие;<br/>экономические;<br/>социально-психологические.</p> <p>6) <b>Определите цель кадровой политики организации (фирмы).</b><br/>своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в<br/>необходимой численности;<br/>определение численности персонала;<br/>формирование системы должностного роста;<br/>выработка требуемого поведения персонала.</p> <p>7) <b>Различают следующие формы обучения:</b></p> |  |
|---|--|

на рабочих местах;  
кадровая форма обучения;  
в учебном центре предприятия;  
в специализированных учебных центрах вне предприятия.

8) **Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**

перевод на другую работу;  
повышение в должности;  
изменение статуса;  
понижение в должности;  
увольнение с работы.

9) **Не является менеджером.**

специалисты;  
руководители;  
рабочие;  
технические исполнители.

0) **Не входит в профессиональный состав кадровой службы.**

) менеджер по персоналу;  
) специалисты-психологи;  
инженеры;  
) специалисты по тестам;  
) специалисты по внешним связям.

1) **Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.**

линейные;  
координационные;  
функциональные;  
кадровые (сервисные).

2) **Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.**

) кадровая;  
) информационная;  
производственная;  
) финансовая;  
) правовая.

3) **Определите сущность понятия «Руководители».**

это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные

		<p>подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.</p> <p>это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.</p> <p>это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.</p> <p>это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.</p> <p>4) <b>Оборот кадров это:</b> отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности; текучесть кадров; численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период совокупность принятых на работу и вышедших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.</p> <p>5) <b>Мера квалификации работника определяется.</b> опытом; знаниями; профессиональной компетентностью; стажем работы.</p> <p>б) <b>Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при</b> а) сокращение штата персонала; б) прогулы без уважительной причины; в) ликвидация предприятия; г) создание предприятия; д) несоответствие работника занимаемой должности.</p> <p>7) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b> трудоустройство на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях; Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта; Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка; Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>8) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b> бб) общие положения;</p>	
--	--	--	--

		<p>вв) порядок приема и увольнения работников; гг) права и обязанности работодателя и работников; дд) время перекуров; ее) время отпусков.</p> <p>9) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b> заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов; способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях; это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям; г) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха; в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>0) <b>«Аутплейсмент» это ....</b> совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>1) <b>Аттестация это</b> метод определения квалификации и уровня знаний работника; анализ показателей деятельности работника; диагностика компетентности.</p> <p>2) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b> инструктаж; ротация; лекции; ученичество и наставничество.</p> <p>3) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b> а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p>	
--	--	---	--

4) **Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?**

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

5) **Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

- характеристика труда или работника;
- характеристика, исходящая из идеальных критериев;
- профессиограмма;
- сравнение с реальными критериями.

6) **Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов**

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- тимбилдинг;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников.

7) **Мотивы труда формируются при следующих условиях**

- Человек сам создает эти условия;
- Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;
- Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

45) **Норма выработки основана:**

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

46) **Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

**63 Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**64 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**65 Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

**66 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:**

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

**67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:**

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;



		<p>г) социально-психологического климата в коллективе;  д) коэффициента трудового вклада.</p> <p><b>98. Цена рабочей силы - это:</b></p> <p>а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;  б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;  в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.  г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;  д) совокупность его возможностей к творческому труду.</p>	
<p>Владеть</p>	<p>навыками обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации</p>	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая численность работающих в организации, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> <li>• общая численность специалистов.</li> </ul> </li> <li>2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.</li> <li>3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.</li> <li>4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.</li> <li>5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).</li> <li>6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).</li> <li>7. Число уволенных по собственному желанию.</li> <li>8. Число уволенных по инициативе администрации.</li> <li>9. Число работников, обратившихся к администрации с жалобами на плохие</li> </ol>	

условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.

11. Число резервируемых должностей.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

14. Нормативные значения показателей.

#### **Постановка задачи**

##### **Определить:**

Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

##### **Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.**

Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.

##### **Методические указания**

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;

2) стабильность трудового коллектива;

3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

##### *Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{yp}$ ):

$$K_{yp} = \frac{D_{рф}}{D_{po}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$ , - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{рз}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;

$\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{Y_{сж} + Y_{на}}{Ч_p}$$

где  $Y_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;

$У_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;

$Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $У_p$ ):

$$У_p = \frac{P_{ж}}{Ч_p}$$

где  $P_{ж}$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $И_{кс}$ ) за отчетный период:

$$И_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;

$K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $И_{кр}$ ) за отчетный период:

$$И_{кр} = \frac{K_{p2}}{K_{p1}}$$

где  $K_{p1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;

$K_{p2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $У_{кр}$ ):

$$У_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где  $P$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;

$P_d$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала ( $D$ ) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где  $P_p$  - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$P_n$  - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

*Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на

основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$K_{ур} = 1; K_{вр} = 1; K_{ор} = 10,5; K_c = 1; K_p = 1;$

• *второй группы:*

$D = 0,01; T_n = 0,05; Y_p = 0,03.$

• *третьей группы:*

$I_{кс} = 1,1; I_{кр} = 1,15; Y_{кр} = 1,25; D_p = 1.$

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

#### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 7	201 8			201 7	201 8			201 7	201 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

*Приведем пример:*

Таблица 2

#### СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы		№ пользовател я	Показатели второй группы		№ пользовател я	Показатели третьей группы	
	Норм	Факт		Норм	Факт		Норм	Факт

	a	2016	2017		a	2016	2017		a	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	1	0,01	2	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	5	0,07	0	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0	0,06	0	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9					3,4	1	1,05	0,80	
1,5	1	0,91	0,8									

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.

### ***Третий этап***

На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.

По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.

Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.

Знать

основы создания комфортных условий труда в

*Перечень теоретических вопросов к зачету:*  
Социально-экономическая эффективность мероприятий  
Организация системы обучения персонала

Бюджетирование управления персоналом

	организации	<p>Методики оценки результатов труда  Методики оценки качества труда  Оценка трудового потенциала  Показатели развития персонала  Методы расчета эффективности инвестирования в человеческие ресурсы  Организационно-структурные показатели.  Методы оценки социальной эффективности управления персоналом  Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов  Эффективность управления персоналом в организации</p>										
Уметь	разрабатывать оптимальные режимы труда и отдыха	<p><i>Примерные практические задания для зачета</i></p> <p><b>Практическое задание 2.1</b></p> <p><b>Описание ситуации</b></p> <p>В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.</p> <p><b>Исходные данные</b></p> <p>Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.</p> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.</p> <p><b>Решение ситуации: ???</b></p> <p><b>Практическое задание 2.2</b></p> <p><b>Исходные данные</b></p> <table border="1" data-bbox="616 1356 1568 1469"> <thead> <tr> <th>№ п/п</th> <th>Содержание</th> <th>Значение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Доходы организации, руб. в год</td> <td>170 000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Текущие затраты, руб. в год</td> <td>70 000</td> </tr> </tbody> </table>	№ п/п	Содержание	Значение	1	Доходы организации, руб. в год	170 000	2	Текущие затраты, руб. в год	70 000	
№ п/п	Содержание	Значение										
1	Доходы организации, руб. в год	170 000										
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000										

3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

#### **Постановка задачи**

**Определить** экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

#### **Решение:**

#### **Практическое задание 2.3**

#### **по теме: «Выбор варианта оплаты за обучение»**

##### **Исходные данные.**

Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

##### **Постановка задачи.**

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

##### **Методические указания**

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ( $3' = 20 \cdot 2000 = 40\ 000$  дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ( $5 \cdot 2000 = 10\ 000$  дол. за 1-й год обучения +  $5 \cdot 2200 = 11\ 000$  дол. за 2-й год обучения +  $5 \cdot 2400 = 12\ 000$  дол. за 3-й год обучения +  $5 \cdot 2600 = 13\ 000$  дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на



поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту ( $Z''$ ), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t),$$

где  $Z(t)$  - затраты, осуществляемые в  $t$ -м году;

$t$  - шаг расчета;

$T$  - год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$  - коэффициент дисконтирования;

$E$  - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал\*.

\* В рыночной экономике величина  $E$  определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 1.

Таблица 1.

значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта $E$ , %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку  $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,909091 + 12\ 000 \cdot 0,826446 + 13\ 000 \cdot 0,751315 = 307\ 598,8$  дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку  $Z = 10\ 000 + 11\ 000 \cdot 0,952381 + 12\ 000 \cdot 0,907029 + 13\ 000 \cdot 0,863838 = 42\ 590,4$  дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

### **Тестовые задания**

#### **8) Персонал — это...**

личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции; трудоспособная часть населения страны; часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции; часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

#### **9) Методами управления персоналом выступают...**

организационно-распорядительные, демократические, либеральные; административно-командные, демократические; организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические; все выше перечисленное.

#### **0) Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**

мотивированием;  
поощрением;  
манипулированием;  
стимулированием.

#### **1) Источники покрытия потребности в персонале:**

незаконная коммерческая деятельность;  
«свои» люди и зарубежные партнеры;  
биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;  
обязательное государственное распределение молодых специалистов.

#### **2) Рациональный режим труда:**

научно обоснованное чередование труда и отдыха;

		<p>жесткий распорядок дня; гибкий график работы; минимальная загруженность работника в рабочее время.</p> <p>3) <b>Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?</b> ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий; ротация, ролевые игры, учебные ситуации; копирование, деловые игры, моделирование, ротация; деловые и ролевые игры.</p> <p>4) <b>Расходы на персонал:</b> интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора; один из показателей по труду; зарботная плата; государственные дотации.</p> <p>5) <b>Методы построения системы управления персоналом:</b> системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.; поисков и решений; «разделяй и властвуй»; ничего из выше перечисленного.</p> <p>6) <b>Профессиограмма...</b> раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку; это «портрет» идеального сотрудника; тоже, что и должностная инструкция; все выше перечисленное.</p> <p>7) <b>Набор персонала - это...</b> совокупность методов работы с персоналом; создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей; отбор из некоторого числа претендентов; определение источников покрытия потребности в персонале.</p> <p>8) <b>Компетенция персонала:</b> знания, навыки, способность к общению; уровень общих знаний; способности к работе; уровень интеллекта.</p>	
--	--	--	--

- 9) **Планирование человеческих ресурсов - это...**  
процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;  
процесс выбора методов планирования;  
совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;  
совокупность различных планов.
- 0) **Должностная инструкция:**  
перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;  
перечень функций работника;  
описание рабочего места и требований к работнику,  
только описание рабочего места.
- 1) **Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:**  
с) формирование бюджета обучения;2  
содержание программ и выбор методов обучения;4  
) потребность в развитии персонала;1  
) профессиональное обучение;5  
) определение целей обучения.3
- 2) **Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)**  
обеспечение надлежащего уровня жизни работников;  
создания благоприятного психологического климата;  
снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.  
улучшения материального благосостояния персонала.
- 3) **Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:**  
экономические;  
организационно-распорядительные;  
социально-психологические;  
идеологические.
- 4) **Сущность коучинга заключается в том, что это**  
современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.  
процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.  
совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.  
совокупность форм обучения.

- 5) **Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...**  
процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;  
современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;  
совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;  
элемент сетевого маркетинга.
- 6) **Перечислите цели управления персоналом**  
производственно-технические;  
коммерческие;  
экономические;  
социально-психологические.
- 7) **Определите цель кадровой политики организации (фирмы).**  
своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в  
необходимой численности;  
определение численности персонала;  
формирование системы должностного роста;  
выработка требуемого поведения персонала.
- 8) **Различают следующие формы обучения:**  
на рабочих местах;  
) кадровая форма обучения;  
) в учебном центре предприятия;  
) в специализированных учебных центрах вне предприятия.
- 9) **Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**  
перевод на другую работу;  
повышение в должности;  
изменение статуса;  
понижение в должности;  
увольнение с работы.
- 0) **Не является менеджером.**  
специалисты;  
) руководители;  
) рабочие;  
) технические исполнители.
- 1) **Не входит в профессиональный состав кадровой службы.**  
к) менеджер по персоналу;

	<p>специалисты-психологи; инженеры; специалисты по тестам; специалисты по внешним связям.</p> <p>2) <b>Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.</b> линейные; координационные; функциональные; кадровые (сервисные).</p> <p>3) <b>Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.</b> кадровая; информационная; производственная; финансовая; правовая.</p> <p>4) <b>Определите сущность понятия «Руководители».</b> это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение. это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование. это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений. это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.</p> <p>5) <b>Оборот кадров это:</b> отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности; текучесть кадров; численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.</p> <p>6) <b>Мера квалификации работника определяется.</b> опытом; знаниями;</p>	
--	--	--

	<p>) профессиональной компетентностью; ) стажем работы.</p> <p>7) <b>Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при</b></p> <p>к) сокращение штата персонала; прогулы без уважительной причины; ) ликвидация предприятия; ) создание предприятия; ) <b>несоответствие работника занимаемой должности.</b></p> <p>8) <b>Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):</b> трудоустройство на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях; ) Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта; ) Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка; ) Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.</p> <p>9) <b>Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:</b> жж) общие положения; зз) порядок приема и увольнения работников; и) права и обязанности работодателя и работников; кк) время перекуров; лл) время отпусков.</p> <p>0) <b>Определите сущность профессиональной адаптации.</b> ) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, ) необходимых навыков, приемов; ) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях; ) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям; ) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха; ) в адаптации к границам разумной инициативы.</p> <p>1) <b>«Аутплейсмент» это ....</b> совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. ) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.</p>	
--	--	--

	<p>) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.</p> <p>) Проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.</p> <p>2) <b>Аттестация это</b> метод определения квалификации и уровня знаний работника; анализ показателей деятельности работника; диагностика компетентности.</p> <p>3) <b>Назовите основные методы обучения на рабочем месте:</b> инструктаж; ) ротация; ) лекции; ) ученичество и наставничество.</p> <p>4) <b>Под категорией «кадры организации» следует понимать:</b> а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне; в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p>5) <b>Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?</b> а) все виды увольнений из организации; б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации; в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации; г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</p> <p>6) <b>Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:</b> характеристика труда или работника; ) характеристика, исходящая из идеальных критериев; ) профессиограмма; ) сравнение с реальными критериями.</p> <p>7) <b>Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов</b> поддержка способных к обучению работников; ) распространение знаний и передового опыта; ) тимбилдинг; ) обучение молодых квалифицированных сотрудников.</p> <p>8) <b>Мотивы труда формируются при следующих условиях</b> Человек сам создает эти условия;</p>	
--	--	--



Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;  
Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

**45) Норма выработки основана:**

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

**46) Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:**

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

**63) Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**64) Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**65) Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:**

		<p>а) уровень текучести кадров;  б) рентабельность производства;  в) фонд оплаты труда;  г) уровень трудовой дисциплины;  д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.</p> <p><b>66. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:</b></p> <p>а) уровень трудовой дисциплины;  б) надежность работы персонала;  в) текучесть кадров;  г) социально-психологический климат в коллективе;  д) коэффициент трудового вклада.</p> <p><b>67. Тест. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:</b></p> <p>а) надежности работы персонала;  б) уровня трудовой дисциплины;  в) текучести кадров;  г) социально-психологического климата в коллективе;  д) коэффициента трудового вклада.</p> <p><b>98. Цена рабочей силы - это:</b></p> <p>а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;  б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;  в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.  г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;  д) совокупность его возможностей к творческому труду</p>	
Владеть	навыками обеспечения безопасности для различных категорий персонала	<p><b>Тема: «Диагностика состояния работы с персоналом»</b></p> <p><b>Исходные данные.</b>  Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.</p>	

	<p>организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая численность работающих в организации, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• общая численность рабочих;</li> <li>• численность рабочих по каждому тарифному разряду;</li> <li>• численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;</li> <li>• общая численность специалистов.</li> </ul> </li> <li>2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.</li> <li>3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.</li> <li>4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.</li> <li>5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (чел./дн.).</li> <li>6. Общий фонд рабочего времени (чел./дн.).</li> <li>7. Число уволенных по собственному желанию.</li> <li>8. Число уволенных по инициативе администрации.</li> <li>9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных начальников и т.п.</li> <li>10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.</li> <li>11. Число резервируемых должностей.</li> <li>12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.</li> <li>13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.</li> <li>14. Нормативные значения показателей.</li> </ol> <p><b>Постановка задачи</b>  <b>Определить:</b>  Проанализировать уровень работы с персоналом в организации на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.</p> <p><b>Организацию магистр выбирает на свое усмотрение.</b>  Исходные данные для выполнения задания согласно самостоятельно выбранной организации.</p>	
--	--------------------	---	--

### Методические указания

Задание выполняется в три этапа:

*первый этап* - расчет показателей уровня работы с персоналом;

*второй этап* - анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями;

*третий этап* - формулирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

При выполнении *первого этапа* рассчитываются следующие группы показателей, отражающие:

1) структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику;

2) стабильность трудового коллектива;

3) работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

*Показатели первой группы*

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{D_{рф}}{D_{ро}},$$

где  $D_{рф}$  - фактическое число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

$D_{ро}$  - общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов ( $K_{вр}$ ) на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{вр} = \frac{P_{cco}}{HP_{cco}}$$

где  $P_{cco}$  - фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

$HP_{cco}$  - число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров ( $K_{ор}$ ) определяется как среднеарифметическая от числа лет, потраченных на обучение каждым рабочим:

$$K_{ор} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n},$$

где  $n$  - количество рабочих;

$T_i$  - количество лет, потраченное на обучение  $i$ -м рабочим.

1.4. Квалификационный уровень специалистов ( $K_s$ ):

$$K_c = \frac{D_{пф}}{D_c}$$

где  $D_c$  - общее число должностей, требующих замещения специалистами;  
 $D_{пф}$ , - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{D_{рз}}{D_p}$$

где  $D$  - число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;  $D$  - общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

*Показатели второй группы*

2.1. Состояние трудовой дисциплины ( $D$ ):

$$D = \frac{П_{тд}}{\Phi_{рв}}$$

где  $П_{тд}$  - потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;  
 $\Phi_{рв}$  - общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала ( $T_n$ ):

$$T_n = \frac{Y_{сж} + Y_{иа}}{Ч_p}$$

где  $Y_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию;  
 $Y_{иа}$  - число уволенных по инициативе администрации;  
 $Ч_p$  - общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой ( $Y_p$ ):

$$Y_p = \frac{P_{ж}}{Ч_p}$$

где  $P_{ж}$  - число работников, обратившихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную заработную плату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;

$Ч_p$  - общее число работников.

*Показатели третьей группы*

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов ( $I_{кс}$ ) за отчетный период:

$$I_{кс} = \frac{K_{с2}}{K_{с1}}$$

где  $K_{с1}$  - квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;  
 $K_{с2}$  - квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала ( $I_{кр}$ ) за отчетный период:

$$I_{кр} = \frac{K_{p2}}{K_{p1}}$$

где  $K_{p1}$  - квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;  
 $K_{p2}$  - квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей ( $Y_{кр}$ ):

$$Y_{кр} = \frac{P}{P_d}$$

где  $P$  - фактическое число персонала, состоящего в резерве;  
 $P_d$  - число резервируемых должностей.

3.4. Действительность резерва персонала ( $D$ ) для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = \frac{P_p}{P_n}$$

где  $P_p$  - численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

$P_n$  - общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

#### *Второй этап*

На этом этапе составляется табл. 1, позволяющая сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей, и на основе этого сравнения **сделать вывод** о направлениях изменений.

Из табл. 1 видно, что показатели имеют следующие нормативные значения:

• *первой группы:*

$$K_{yp} = 1; K_{вр} = 1; K_{op} = 10,5; K_c = 1; K_p = 1;$$

• *второй группы:*

$$D = 0,01; T_n = 0,05; Y_p = 0,03.$$

• *третьей группы:*

$$I_{kc} = 1,1; I_{кр} = 1,15; Y_{кр} = 1,25; D_p = 1.$$

*Примечание.* Приведенные в таблице нормативные значения показателей имеют (кроме показателя текучести) условный характер.

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом.

Таблица 1

СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 7	201 8			201 7	201 8			201 7	201 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1,1	1			2,1	0,01			3,1	1,1		
1,2	1			2,2	0,05			3,2	1,15		
1,3	10,5			2,3	0,03			3,3	1,25		
1,4	1							3,4	1		
1,5	1										

*Приведем пример:*

Таблица 2

**СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ И НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ**

№ пользовател я	Показатели первой группы			№ пользовател я	Показатели второй группы			№ пользовател я	Показатели третьей группы		
	Норм а	Факт			Норм а	Факт			Норм а	Факт	
		201 6	201 7			2016	2017			201 6	201 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1,1	1	0,8	0,85	2,1	0,01	1	2	3,1	1,1	1,09	1,11
1,2	1	0,81	0,8	2,2	0,05	5	0	3,2	1,15	1,14	1,13
1,3	10,5	10,1	10,2	2,3	0,03	0	0	3,3	1,25	1,10	1,16
1,4	1	0,9	0,9					3,4	1	1,05	0,80
1,5	1	0,91	0,8								

Например, из граф 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом, но остается ниже нормативного 0,15 пункта;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;
- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта, тем не менее он

		<p>остался ниже нормативного значения на 0,3 пункта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• квалификационный уровень специалистов не изменился;</li> <li>• квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.</li> </ul> <p>Таким образом, значения двух последних показателей также остались ниже нормативного.</p> <p><b>Третий этап</b></p> <p>На этом этапе формулируются результаты анализа конкретных данных табл. 1 и динамики показателей, которые могут варьироваться магистром согласно методическим указаниям.</p> <p>По результатам обобщения магистры должны сформулировать рекомендации руководству организации и службы управления персоналом.</p> <p>Заполненная табл. 1 является основой текстового задания, служащего целям развития аналитических навыков студентов и проверки глубины понимания сути работы.</p>	
<b>ПК-10 умением разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом</b>			
Знать	основы стандартизации в области управления персоналом	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построение дерева целей для конкретной организации с помощью мозгового штурма.</li> <li>2. Применение дерева решений для достижения целей организации.</li> <li>3. Проблема многокритериального выбора управленческих альтернатив.</li> <li>4. Проблемы уникального выбора в разработке кадрового решения.</li> <li>5. Проектирование информационно-управляющих систем организации.</li> <li>6. Проектирование основных этапов контроля кадрового решения.</li> </ol>	Иновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений
Уметь	разрабатывать корпоративные стандарты в области управления персоналом	<p><i>Практическое задание.</i> Разработка системы поощрений и наказаний для конкретного кадрового решения</p>	
Владеть	навыками внедрения корпоративных стандарты в области управления персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современное развитие инноваций в кадровой работе</li> <li>2. Роль кадровых инноваций в повышении продуктивности деятельности сотрудников организации</li> <li>3. Роль и значение кадровых инноваций в улучшение качества жизни сотрудников организации</li> </ol>	
<b>ПК-22 умением разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом</b>			
Знать	основы проведения научно-	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные рабочие этапы замысла научного исследования.</li> </ol>	Организация научно-



	исследовательской работы;	<p>2. Принципы формирования объекта и предмета исследования в научной работе.</p> <p>3. Основные процедуры формирования цели и задач научного исследования.</p> <p>4. Основные процедуры формулировки научной гипотезы. Виды научных гипотез.</p> <p>5. Что собой представляет методика исследования? Что должно быть отражено в программе научного исследования?</p> <p>6. Какие основные компоненты включают методики научного исследования?</p>	исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение	<p><i>Практическое задание:</i></p> <p>Проводится в форме теста по обобщению и углублению знаний.</p> <p>I. Общие сведения о науке и научных исследованиях.</p> <p>1. Главная отличительная черта науки:</p> <p>А. построение выводов на основе фактов;</p> <p>В. использование научных методов и категорий;</p> <p>С. активный поисковый характер.</p> <p>2. Исследования в области управления делятся на практические и научные в зависимости от:</p> <p>А. степени использования ресурсов;</p> <p>В. цели исследования;</p> <p>С. длительности проведения</p> <p>II. Организация научно-исследовательской работы.</p> <p>1. Научное исследование начинается:</p> <p>А. С выбора темы;</p> <p>В. С литературного обзора;</p> <p>С. С определения методов исследования.</p> <p>2. Как соотносятся объект и предмет исследования:</p> <p>А. Не связаны друг с другом;</p> <p>В. Объект содержит в себе предмет исследования;</p> <p>С. Объект входит в состав предмета исследования.</p> <p>III. Анализ научно-технической информации и обоснование темы научной работы.</p> <p>1. Государственная система научно-технической информации содержит в своем составе:</p> <p>А. Всероссийские органы НТИ</p> <p>В. Библиотеки</p> <p>С. Архивы</p> <p>2. Депонированные рукописи</p> <p>А. Приравниваются к публикациям, но нигде не опубликованы</p> <p>В. Рассчитаны на узкий круг профессионалов</p> <p>С. Запрещены для публикации</p>	

		<p>IV. Методы научного исследования.</p> <p>1. Задачи представляют собой этапы работы:</p> <p>А. По достижению поставленной цели</p> <p>В. Дополняющие цель</p> <p>С. Для дальнейших изысканий</p> <p>2. Методы исследования бывают:</p> <p>А. Теоретические</p> <p>В. Эмпирические</p> <p>С. Конструктивные</p> <p>V. Обработка и обобщение результатов исследований.</p> <p>1. Формулировка цели исследования отвечает на вопрос:</p> <p>А. что исследуется?</p> <p>В. для чего исследуется?</p> <p>С. кем исследуется?</p> <p>VI. Анализ, оформление и использование результатов научных исследований.</p> <p>1. Для научного текста характерна:</p> <p>А. Эмоциональная окрашенность;</p> <p>В. Логичность, достоверность, объективность;</p> <p>С. Четкость формулировок.</p> <p>2. Стиль научного текста предполагает только:</p> <p>А. Прямой порядок слов;</p> <p>В. Усиление информационной роли слова к концу предложения;</p> <p>С. Выражение личных чувств и использование средств образного письма.</p> <p>3. Особенности научного текста заключаются:</p> <p>А. В использовании научно-технической терминологии;</p> <p>В. В изложении текста от первого лица единственного числа;</p> <p>С. В использовании простых предложений.</p>	
Владеть	навыками количественных и качественных методов анализа, при принятии решений в области управления персоналом	Выполните проектирование экспериментального исследования для определения научного потенциала, основанного на концептуальном, творческом подходе в управлении развитием организации.	
<b>ПК-23 умением проводить бенчмаркинг и другие процедуры для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации</b>			
Знать	основы	Сущность и виды стимулирования.	Мотивация и

	бенчмаркинга	<p>Функции и принципы стимулирования.          Формы и методы стимулирования.          Анализ структуры материального вознаграждения.          Состав и краткая характеристика дополнительных стимулов.          Оплата труда. Сущность и определяющая роль в системе вознаграждения.          Формы и методы оплаты труда.          Системы оплаты труда: условия. Преимущества и недостатки.          Структура и содержание компенсационного пакета.          Основы регулирования оплаты труда в бюджетной и коммерческой сфере</p>	стимулирование трудовой деятельности
Уметь	проводить бенчмаркинг	<p><i>Примерное тестовое задание:</i>          1 Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:          потребность в самореализации          потребность в любви и принадлежности          потребности в безопасности          2 Какая из перечисленных потребностей не актуальна для лиц среднего класса?          Безопасность          Самоуважение          Социальная          Самореализация          3 В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:          потребность в самоактуализации          потребности в безопасности          потребность в признании          4 Двухфакторную теорию мотивации разработал          Ф. Герцберг          А. Маслоу          В. Врум          5 К какому виду потребностей в теории А. Маслоу принадлежат потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих?          Потребности в безопасности и уверенности в будущем          Потребности самовыражения          Физиологические потребности          Социальные потребности          Потребности в уважении</p>	
Владеть	навыками оценки вклада службы	<p><i>Практическое задание 3</i> На основе анализа функций рабочих мест и должностей выполнить классификацию рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из</p>	

	управления персоналом в достижении целей организации	них для предприятия. 4 раздел. Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании	
Знать	основы бенчмаркинга	<i>Перечень вопросов к экзамену</i> Способы защиты трудовых прав работников. Государственный надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде и охране труда. Трудовые конфликты и трудовые споры. Понятие и виды трудовых споров. Индивидуальные трудовые споры и порядок их рассмотрения. Коллективные трудовые споры и порядок их рассмотрения. Право работников на забастовку. Порядок и условия проведения забастовки. Запрет локаута.	Трудовые споры и их регулирование
Уметь	проводить бенчмаркинг	<i>Тестовые задания</i> 1 Решение суда о восстановлении истца на рабочем месте с выплатой ему положенной компенсации работодатель должен выполнить после вступления решения суда в законную силу незамедлительно после рассмотрения кассационной жалобы работодателя в вышестоящем суде в течение месяца после решения суда 2 Суд рассматривает индивидуальные и коллективные споры коллективные споры индивидуальные споры 3 Споры, которые может рассматривать только суд: требование работодателя оплаты обучения работником незаконное наложение дисциплинарного взыскания отказ принять на работу задержка выплаты заработной платы	
Владеть	навыками оценки вклада службы управления персоналом в достижении целей организации	Задача. Уволенный в запас военнослужащий Кузнецов, обратившийся в целях поиска подходящей работы в орган государственной службы занятости, последним был направлен на переподготовку в соответствии с договором, заключенным между Центром занятости и образовательным центром "Время". При этом безработный Кузнецов должен был оплатить обучение. Кузнецов отказался от прохождения обучения, мотивируя это тем, что у него нет финансовых возможностей оплатить обучение. Орган государственной службы занятости предложил, в свою очередь, заключить	

		<p>трудовой договор с государственным унитарным предприятием "Разряд" о работе сторожем. От этого предложения Кузнецов также отказался.</p> <p>По истечении 10 дней с момента регистрации Кузнецова в целях поиска подходящей работы государственная служба занятости отказалась регистрировать его в качестве безработного, мотивируя отказ тем, что для отказавшихся пройти переподготовку безработных граждан подходящей является любая оплачиваемая работа. Таким образом, считается, что Кузнецов отказался от двух вариантов подходящей работы в течение 10 дней со дня его регистрации в целях поиска подходящей работы, и поэтому он не может быть признан безработным.</p> <p>Правомерен ли отказ органа государственной службы занятости в регистрации Кузнецова в качестве безработного? Раскройте порядок профессиональной переподготовки и переобучения с участием органов государственной службы занятости.</p>	
<b>ПК-24 владением навыками поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным проблемам управления персоналом</b>			
Знать	основные методы работы с информацией	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что собой представляют конкретно-научные (частные) методы научного познания?</li> <li>2. Что представляет собой абстрагирование как метод научного экономического исследования?</li> <li>3. Что принято называть аналитическим этапом научного экономического исследования?</li> <li>4. Что можно отнести к экономическим фактам?</li> <li>5. Сущность и содержание эмпирических обобщений в экономике.</li> <li>6. Сущность и содержание экономических прогнозов.</li> <li>7. Сущность и содержание экономических гипотез и моделей.</li> <li>8. Каким образом осуществляется теоретическая и эмпирическая разработка экономических гипотез?</li> </ol>	Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	использовать методы поиска, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования	Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям организации научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом на практических занятиях.	
Владеть	навыками подготовки обзоров, научных отчетов и научных публикаций по актуальным	Выполнение работы «Анализ плана научно-исследовательской деятельности» (на примере конкретной организации).	

	проблемам управления персоналом		
Знать	лексический (терминологический) минимум иностранного языка в профессиональной сфере; формы грамматических конструкций, необходимых для бизнес коммуникации в устной и письменной формах	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- подготовьте сообщение о компании или фирме, в которой вы планируете работать или уже работаете. Воспользуйтесь изученным лексическим материалом</p> <p>Company was founded/established/set up in... – компания была основана в...  Merge – объединение, поглощение Subsidiary – дочерняя фирма  Affiliate branch/division – филиал  Sold off – распродавать  Split into – деление  Market leaders – лидеры рынка  Key player – ключевой игрок  To expand – расширяться  To grow up – расти  Annual profit – годовая прибыль  Turnover – оборот  In excess of a plan – что-то, сделанное сверх плана  President/Director/CEO (Chief Executive Officer) – руководитель организации  Managing director – управляющий, исполнительный директор  Overall responsibility – коллективная ответственность  Day-to-day operation – текущая производственная деятельность  Department/Subdivision – подразделение, отдел  To consist from – состоять из...  To include – включать Activity/Occupation/Performance – деятельность  To report to... – подчиняться, докладывать  To deal with... – вести дела с...  To connect with... – связываться с...  In charge of... – ответственный за что-либо  To co-operate – сотрудничать, объединяться  To be responsible for...- быть ответственным за что-то  Структура компании на английском языке – accounts department – бухгалтерия – board of directors – совет директоров – chairman / chairperson – председатель – chief executive officer – главный исполнительный директор компании – director –... ..  Accounts department – бухгалтерия</p>	Деловой английский

Board of directors – совет директоров  
 Chairman / chairperson – председатель  
 Chief executive officer – главный исполнительный директор компании  
 Director – директор, член совета директоров Executive... ..  
 Responsibility – ответственность, обязательства criminal responsibility – уголовная  
 ответственность heavy responsibilities – обязанности; большая ответственность  
 to bear responsibility – нести ответственность  
 to accept the responsibility – взять ответственность

- расспросите партнёра о компании, которую он представляет. Воспользуйтесь изученной ранее лексикой.

Information about company

Questions:

- What does your company do?
- What is your specialty?
- What do you specialize in?
- What is your main line of business?
- What are your major products?
- What services do you provide?

Answers:

- We produce marketing materials.
- We specialize in art and design.
- We produce office machines.
- We design software.
- We provide technical support.

**Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- сопоставьте английские и русские эквиваленты.

Informal letter	Деловое письмо
Layout	Заключительная фраза вежливости

			<p>Writers address</p> <p>Readers name and address</p> <p>Block style</p> <p>Greeting</p> <p>Formal business letter</p> <p>Carbon copy (c\c)</p> <p>Subject heading</p> <p>Body</p> <p>Complimentary close</p> <p>Signature</p> <p>Writers name</p> <p>Attention</p> <p>Letterhead</p> <p>Enclosure</p> <p>Writers title</p>	<p>Адрес отправителя</p> <p>Шапка письма</p> <p>Приветствие</p> <p>Имя и адрес получателя</p> <p>Сблокированный стиль</p> <p>Указание на тему письма</p> <p>Подпись</p> <p>Указание на рассылку копий</p> <p>Должность отправителя</p> <p>Приложение</p> <p>Имя отправителя</p> <p>Структура письма</p> <p>Основной текст</p> <p>Дружеское письмо</p> <p>Указание на конкретное письмо</p>	
Уметь	<p>- анализировать и интерпретировать информацию, извлеченную из текстовых источников на иностранном языке по специальности;</p> <p>- выбирать</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- прочитайте предложенный текст и подготовьте его перевод (со словарём).</p> <p style="text-align: center;">Enhancement of Recruitment Processes with Recruitment Management System</p> <p>The recruitment management system increases the recruitment processes efficiency. As recruitment is an important task of an organisation and the importance of this particular aspect cannot be denied. To bring out the best talent through hiring is not an easy task. It is a time taking action. To be attracted towards the right talent, all the recruitment processes need to be in</p>			



адекватные языковые средства перевода аутентичной профессиональной литературы на русский язык;  
 - применять необходимый грамматический и лексический материал для ведения деловой переписки в профессиональной сфере

place. As it is a time-consuming process manually human resource professionals are giving importance to automated recruitment system.

Almost every organisation big or small is adopting recruitment management system software to fasten up their recruitment process. Such processes help in integration and streamlining of all the external as well as internal processes. With features like online applicant tracking system automated candidate search, recruitment management system is in big use. In the beginning, recruitment management system was designed for resume development and shortlisting of candidates but now it has expanded to almost all tasks of the recruitment process. It is now one of the most reliable solutions for consultants and the organisation.

How does Recruitment management system helps in smart working?

Recruitment management system helps in smart working instead of working for longer hours with lesser efficiency. Some of the important Recruitment management software features can be explained as:

1.Improvement in Branding: it is the task of every organisation to hire the right and quality talent. All the processes need to be streamlined in order to give a robust candidate experience. To enhance the company's brand experience, it is necessary that the candidate has a positive experience. For instance, productive conversations happen with interesting questions. With the help of recruitment software, it encourages right and productive questions. Such productive conversations help to increase the image of a corporate. By incorporating online recruitment application system corporate brand image can be enhanced.

- соотнесите части одного предложения.

1) Following your advertisement in the “Daily Express”...	- your order will be one week late.
2) Please find enclosed...	- your letter dated 12th January 20---
3) We regret to inform you that...	- please do not hesitate to contact us.
4) We look forward to...	- a visit from your salesman.
5) We acknowledge receipt of...	- to enquire about your range of software.
	- send us a quotation for 20 items.

		<p>6) please accept our sincere apologies...</p> <p>7) I am writing...</p> <p>8) Should you require any further Information...</p> <p>9) We would be grateful if you could...</p> <p>10) We would be very interested in Receiving...</p> <p>11) I would like to reserve...</p> <p>12) Should you be interested...</p>	<p>- in discussing the matter further...</p> <p>- I am writing to apply for the position of _____.</p> <p>- a double room in the name of Smith.</p> <p>- doing business with you in the near future.</p> <p>- for the inconvenience you have been caused.</p> <p>- a copy of our brochure and price list.</p>	
--	--	---	---	--

**Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- переведите текст на русский язык.

**What are the Tools and techniques used for Job Analysis in HRM**

Job Analysis in hrm is a systematic exploration of a job, which not only helps to make a detailed description of the particular job but also helps to support other management activities such as performance appraisal, training and development, job rotation, entry and exit process, retention process, enrichment and enlargement process and many more. As the job analysis supports different management activities so a solid ground of preparation is required. Job analysis is the base of organizational foundation.

To develop a correct job specification and proper job description based on various data and studies available, company requires the help of some well known Job Analysis tools and techniques. The HR departments of various companies have been using these kinds of tools and technique, which are basically designed to create a systematic approach towards the organization which also proved extremely beneficial for some of the organization. There are various Job analysis tools and techniques are available and few of them are listed below:

Job Analysis Tools

PAQ model

O\* Net model

F- JAS model

FJA model

Job Scan model

Competency model.

- прочитайте и проанализируйте тексты и определите к каким видам делового письма они относятся (грамматические конструкции и клише, характерные для деловой корреспонденции)

1. From, A. Smith,

ABC Center

Date: 31 october 2019

To, Smart City Center

New York

Subject: business proposal

Dear, {person`s name}.

Hello, I'm Adam Smith, senior manager from ABC Center. Our company has been selling automobile spare parts for construction equipment and trucks throughout Russia for 15 years.

We have established an effective dealer network and supply the products of manufacturers to about 100 different stores and repair shops.

We offer you beneficial cooperation in the sale of your goods. In case of positive decision, please contact us at the indicated numbers.

Looking forward to hearing you back.

A.Smith.

2. From, A. Smith,

ABC Center

Date: 31 october 2019

To, Smart City Center

New York

		<p>Subject: Response required</p> <p>Good afternoon, Mr. {name}. My name is Adam Smith and I'm senior manager of your service organisation. I am writing to remind you that a small debt over the past month has formed on your account. We ask you to pay off the debt, otherwise you will have to pay a fine. If you have any difficulties with this, please contact our office.</p> <p>Regards, A.Smith.</p> <p>3. From, A. Smith, Date: 31 october 2019</p> <p>To, Good day, Mr. {name}.</p> <p>I'm Adam Smith, HR manager of your front office in London. In connection with the arrival of Mr. Ivanov to Norwich on November 1, 2019, we ask you to arrange a meeting at the airport and book a hotel room for two days. Mr. Ivanov will arrive on the flight U207 on 01.11. at 15:30.</p> <p>Regards, A. Smith.</p>	
<p>Владеть</p>	<p>- навыками устной и письменной речи на иностранном языке для межличностной коммуникации в деловой и профессиональной сферах;</p> <p>- способами создания точного сообщения, демонстрируя владение моделями организации делового и профессионального текста в устной и письменной формах</p>	<p><b>Оценочные средства к зачету (1 курс)</b></p> <p>- Представьте сообщение по специальности для электронного журнала используйте ранее изученную лексику. Воспользуйтесь предложенным образцом.</p> <p style="text-align: right;">А.М. Иванова студентка группы ЭМм-20 Институт экономики и управления, Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск Научный руководитель: Е.А. Петров Кандидат экономических наук, доцент Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, г. Магнитогорск</p>	

## NEW PARADIGM IN MANAGEMENT

Around the 1960s and on to today, the environment of today's organizations has changed a great deal. A variety of driving forces provoke this change. Increasing telecommunications has "shrunk» the world substantially. Increasing diversity of workers has brought in a wide array of differing values, perspectives and expectations among workers. Public consciousness has become much more sensitive and demanding that organizations be more socially responsible. Much of the third-world countries has joined the global marketplace, creating a wider arena for sales and services. Organizations became responsible not only to stockholders (those who owned stock) but to a wider community of "stakeholders." For a social discipline, such as management, the assumptions are actually a good deal more important than are the paradigms for a natural science. The paradigm -- that is, the prevailing general theory -- has no impact on the natural universe. Whether the paradigm states that the sun rotates around the earth, or that, on the contrary, the earth rotates around the sun, has no effect on sun and earth. But a social discipline, such as management, deals with the behavior of people and human institutions. The social universe has no "natural laws" as the physical sciences do. It is thus subject to continuous change. This means that assumptions that were valid yesterday can become invalid and, indeed, totally misleading in no time at all.

As a result of the above driving forces, organizations were required to adopt a "new paradigm," or view on the world, to be more sensitive, flexible and adaptable to the demands and expectations of stakeholder demands. Many organizations have abandoned or are abandoning the traditional top-down, rigid and hierarchical structures to more "organic" and fluid forms.

### **Оценочные средства к зачету (2 курс)**

- Подготовьте презентацию на видеоконференцию по теме вашей специальности.  
Используйте устойчивые выражения для презентации и ранее изученную лексику.

Good morning / afternoon / evening ladies and gentlemen  
Доброе утро / день / вечер дамы и господа

My name is... I am ...            Меня зовут ... Я являюсь

Today I would like to talk with you about ...  
Сегодня я хотел бы поговорить с вами о...

My aim for today's presentation is to give you information about ...  
Цель моей сегодняшней презентации – проинформировать вас о...

I have been asked to comment on what I think of the way

Меня попросили сказать / прокомментировать, что я думаю о способе ...

Please feel free to interrupt me if there are any questions. Пожалуйста, не стесняйтесь прерывать меня, если возникнут любые вопросы.

If you have any questions, please feel free to ask me at the end of the presentation. Если у вас есть какие-либо вопросы, пожалуйста, задайте их по окончании презентации.

At the outset ... Вначале ...

First of all, ... / Above all, ... Прежде всего ...

First I would like to talk about ... Сначала я хотел бы сказать о ...

I'd like to start by saying ... Я бы хотел начать с ...

Before discussing ... Перед тем как обсуждать ...

Describing this process, it is necessary to start with ... Описывая этот процесс, необходимо начать с ...

Firstly, we must become accustomed to the terminology, which uses ... Сначала мы должны ознакомиться с терминологией, которую использует ...

I'd like to come to the right point ... Я бы хотел сразу приступить к делу ...

I am going to divide my review / report / article into 3 areas / parts ... Я собираюсь разделить свой обзор / доклад / статью на 3 части ...

I will begin with a definition of ..., then go on to a brief review ... Я начну с определения ..., затем перейду к краткому обзору ...

Let us start by mentioning a few facts ... Давайте начнем с упоминания некоторых фактов ...

Then I would like to take a look at... Затем я хотел бы взглянуть на ...

Following that we should talk about ... Вслед за этим мы должны поговорить о ...

Lastly we are going to discuss ... В заключение мы обсудим ...

I would like to talk to you today about \_\_\_\_\_ for \_\_\_\_ minutes. Сегодня я хотел бы поговорить с вами о \_\_\_\_\_ в течение \_\_\_\_\_ минут.

We should be finished here today by \_\_\_\_\_ o'clock. Мы должны закончить сегодня к \_\_\_\_\_ часам.

Now we will look at ... Сейчас мы посмотрим на ...

I'd like now to discuss... Я бы хотел обсудить сейчас ...

Before moving to the next point I need to ... Прежде чем перейти к следующему вопросу, мне необходимо ...

Let's now talk about... Давайте сейчас поговорим о ...

Let's now turn to... Давайте перейдем сейчас к ...

Let's move on to... Давайте перейдем к ...

That will bring us to our next point ... Это приведет нас к нашему следующему пункту ...

Moving on to our next point ... Переходим к нашему следующему пункту ...

Let us now turn to ..., namely to ... Теперь перейдем к ..., а именно к ...

We come now to the description of ... Теперь мы подошли к описанию ...

Let's switch to another topic ... Перейдем на другую тему ...

Let us now proceed to consider how ... Давайте перейдем к рассмотрению того, как ...

Firstly ... Во-первых ...

Secondly ... Во-вторых ...

Thirdly ... В-третьих ...

I'd like to describe in detail ... Я бы хотел подробно описать ...

Let's face the fact ... Давайте обратимся к факту

Consider another situation. Рассмотрим другую ситуацию ...

Let's go back a bit to ... Давайте немного вернемся к ...

It will take up too much time / space ... Это займет слишком много времени / места ...

This point will be discussed later / after ... Этот вопрос будет обсуждаться позднее / после ...

Lastly ... Наконец / в заключение ...

Eventually we must confess ... В конечном итоге, мы должны признаться ...

Now we come to the final phase of ... Теперь перейдем к заключительному этапу ...

One more question remains to discuss ... Остается еще один вопрос для обсуждения

And the last point, ... И последний вопрос / замечание,

A final remark. Последнее замечание.

Подведение итогов

I would just like to sum up the main points again ... Я бы еще раз хотел подвести итоги основных пунктов ...

If I could just summarize our main points before your questions. So, in conclusion ... Я хочу только подвести итоги наших главных пунктов перед тем, как вы начнете задавать вопросы. Итак, в заключение ...

Finally let me just sum up today's main topics ... В заключение, позвольте мне подвести итоги сегодняшних основных тем ...

Concluding what has been said above, I want to stress that Подводя итог тому, что было сказано выше, я хочу подчеркнуть, что ...

I will sum up what has been said ... Я подытожу все сказанное ...

To conclude this work ... В завершение этой работы

To summarize, the approach to ... described here is Резюмируем: подход к ..., описанный здесь, состоит в

We arrived at the conclusion that ... Мы пришли к заключению, что ...

We shouldn't rush to a conclusion ... Мы не должны делать поспешный вывод ...

We find the following points significant ... Мы находим важными следующие моменты ...

We can draw just one conclusion since ... Мы можем сделать лишь один вывод, поскольку ...

As a summary I would like to say that ... В качестве обобщения, я бы хотел сказать, что ...

Finally, the results are given in ... И, наконец, результаты представлены в ...

I'm sorry, could you expand on that a little?Простите, можно немножко поподробнее?

Could you clarify your question for me? Могли бы вы прояснить этот вопрос для меня?

I'm sorry I don't think I've understood your question, could you rephrase it for me?  
Извините, по-моему, я не понял вашего вопроса. Могли бы вы изложить его иначе (перефразировать) для меня?

I think what you are asking is ... Я думаю то, о чем вы спрашиваете, это ...

If I've understood you correctly you are asking about Если я правильно вас понял, вы спрашиваете о ...

So you are asking about ... Итак, вы спрашиваете о ...

Thus ... Таким образом ...

Thus we see ... Таким образом, мы видим

In consequence ... В результате ...

In consequence of ... Вследствие ...

Turning now to possible variants ... Переходя теперь к возможным вариантам ...

We can further divide this category into two types В дальнейшем мы можем разделить эту категорию на два типа ...

We can now go one step further ... Теперь мы можем продвинуться на шаг вперед ...

That is why we have repeatedly suggested that ... Вот почему мы неоднократно предлагали



However this conclusion may turn out to be hasty, if Однако этот вывод может оказаться поспешным, если  
 Maybe we could get definite results at an earlier date Возможно, мы могли бы получить определенные результаты на более раннюю дату (раньше) ...  
 No definite conclusions have so far been reached in these discussions ... В ходе этих дискуссий так и не были сделаны какие-либо определенные выводы ...  
 Results are encouraging for ... Результаты обнадеживающие, поскольку ...  
 Results from such research should provide Результаты такого исследования должны обеспечить ...  
 That yields no results ... Это не дает никаких результатов ...  
 The logical conclusion is that ... Логическим заключением является то, что ...  
 The result was astounding ... Результат был ошеломляющим ...  
 The results are not surprising ... Результаты неудивительны ...  
 Then eventually I came to the conclusion that Затем, со временем, я пришел к выводу, о том что ...  
 There are two important consequences of ... Есть два важных следствия ...  
 The first step is to develop ... Первый шаг состоит в том, чтобы разработать ...  
 The second phase of is that ... Второй этап в том, чтобы ...  
 There are two main stages in the procedure ... В данной процедуре есть два главных этапа ...  
 Although I think that ... Хотя я полагаю, что  
 I strongly believe that ... Я решительно полагаю, что ...  
 In order to understand ... Для того чтобы понять ...  
 It has to be said that ... Необходимо сказать, что ...  
 Many experts are coming to believe that only Многие эксперты все больше приходят к убеждению, что только ...  
 Some experts, however, think that ... Некоторые эксперты, однако, думают, что ...  
 Someone may say that ... Кто-то может сказать, что ...  
 Though we used to think ... Хотя мы привыкли полагать ...  
 It is generally considered that ... Обычно полагают, что ...  
 We should realize that ... Мы должны осознавать, что ...  
 Now we understand why it is so hard to ... Теперь мы понимаем, почему так трудно ...  
 Consider how it can be done ... Рассмотрим, как это может быть сделано ...

		<p>At first glance it would seem that ... На первый взгляд могло бы показаться, что ...</p> <p>It can be viewed in a different light ... Можно иначе смотреть на это ...</p> <p>It has been assumed that ... Предполагалось, что</p> <p>Let us assume for a moment that ... Предположим на минуту, что ...</p> <p>Suppose, for example, that ... Предположим, например, что ...</p> <p>Though it might seem paradoxical, ... Хотя это могло бы показаться парадоксальным ...</p> <p>You might know that ... Вы, возможно, знаете, что ...</p> <p>But it can be claimed that ... Но можно утверждать, что ...</p> <p>Let us not forget that ... Давайте не будем забывать, что ...</p> <p>This simplified approach ignores the importance of Этот упрощенный подход игнорирует важность</p>	
--	--	--	--

**ПК-25 умением проводить совещания: выбирать тему, формировать регламент, анализировать проблемное поле, информировать других, принимать совместные решения**

Знать	– основы проведения совещаний	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основная сущность эмпирических и теоретических гипотез.</li> <li>2. Основная сущность экономических законов и теорий.</li> <li>3. Что представляют собой принципы отрицательной и положительной обратной связи?</li> <li>4. Что представляет собой теория предельной полезности?</li> <li>5. Классификация экономических теорий. В чем состоят основные идеи классической теории экономики?</li> <li>6. Что собой представляет экономическая теория Дж. М. Кейнса?</li> </ol>	Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	– выбирать тему, формировать регламент совещания	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	
Владеть	– навыками анализа проблемного поля и принятия совместных решений	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	

**ПК-26 умением разрабатывать образовательные программы, учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации**

Знать	– основы разработки обучающих материалов	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные положения теории человеческого капитала.</li> <li>2. Теория внутренних рынков труда</li> </ol>	Организация научно-исследовательской
-------	--	---	--------------------------------------

		3. Концепция непрерывного образования 4. Управление знаниями 5. Охарактеризуйте педагогику как практическую деятельность. 6. Каковы формы организации педагогической деятельности? 7. Каковы функции менеджера по обучению персонала? 8. Какие методы обучения используются в российских компаниях?	и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	– разрабатывать образовательные программы	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	
Владеть	– навыками разработки учебно-методических комплексов	Участие в дискуссии по вопросам научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом.	
<b>ПК-27 владением современными образовательными технологиями, навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов и умением использовать их в процессе обучения</b>			
Знать	методы управления и оценки эффективности образовательных процессов	<i>Теоретические вопросы к экзамену:</i> 1.Какие страны с высоким уровнем развития науки входят в первую группу, на какие подгруппы они делятся и почему? 2.Научное исследование, его сущность и особенности. 3.Что представляет собой научное знание? Какие необходимые элементы выстраиваются в логический порядок в замысле научного исследования? 4. Основные процедуры описания процесса исследования. 5. Основные научные методы и уровни познания в исследованиях. 6. В чем сущность функционально-стоимостного анализа (ФСА)? 7. Что собой представляют такие методы исследования, как формализация, гипотетический и аксиоматический методы? 8. Что собой представляет метод создания научной теории? Что такое эксперимент, его виды?	Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	оценивать эффективность образовательных процессов	Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям организации научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом на семинарских занятиях.	
Владеть	навыками разработки учебно-методических комплексов	Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям организации научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом на семинарских занятиях.	

**ПК-28 владением навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации**

Знать	основы наставнической деятельности	<p><i>Теоретические вопросы к зачету:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типичное и специфичное в лидерстве.</li> <li>2. Взаимодействие в группе и коллективе: проблема организационного поведения лидера.</li> <li>3. Коммуникативная компетентность лидера: характеристики и основные проявления.</li> <li>4. Мотивационные особенности формирования лидерской позиции.</li> <li>5. Мотиваторы и демотиваторы формирования лидерской позиции.</li> <li>6. Социальное лидерство и гендерные особенности.</li> </ol>	Лидерство и командообразование																																																				
Уметь	вдохновлять других на развитие персонала и организации	<p>Проанализируйте преимущества и недостатки ситуационных теорий лидерства (заполните таблицу 2).</p> <p>Таблица 2 – Характеристика теорий лидерства</p> <table border="1" data-bbox="748 507 1715 1193"> <thead> <tr> <th>Авторство модели</th> <th>Факторы лидерства в модели</th> <th>Достоинства модели</th> <th>Недостатки модели</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>К.Левин</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Д. МакГрегор</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>У.Оучи</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Р.Лайкерг</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Университет штата Огайо</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Мичигансий университет</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Блейк-Мутон</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Херси-Бланшар</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Фидлер</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Таннембауман – Шмидт</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Хауз и Митчелл</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Врум-Йеттон-Яго</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Авторство модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели	К.Левин				Д. МакГрегор				У.Оучи				Р.Лайкерг				Университет штата Огайо				Мичигансий университет				Блейк-Мутон				Херси-Бланшар				Фидлер				Таннембауман – Шмидт				Хауз и Митчелл				Врум-Йеттон-Яго				
Авторство модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели																																																				
К.Левин																																																							
Д. МакГрегор																																																							
У.Оучи																																																							
Р.Лайкерг																																																							
Университет штата Огайо																																																							
Мичигансий университет																																																							
Блейк-Мутон																																																							
Херси-Бланшар																																																							
Фидлер																																																							
Таннембауман – Шмидт																																																							
Хауз и Митчелл																																																							
Врум-Йеттон-Яго																																																							
Владеть	навыками наставничества	<p>«Трое рабочих кладут кирпичи. Каждый дает свою трактовку тому, что он делает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Я кладу кирпичи»</li> <li>- «Я возвожу стену»,</li> <li>- «Мы строим здание, где можно будет молиться Богу»»</li> </ul> <p>Кто из них понимает смысл взаимозависимости и ее цель? Какую командную роль исполняет каждый?</p>																																																					

**ПК-29 владением навыками преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом**

Знать	основы преподавания специализированных дисциплин	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные показатели эффективности науки.</li> <li>2. Оценка уровня развития и основные направления научных исследований в различных странах мира.</li> <li>3. Сущность научной проблемы и порядок ее определения.</li> <li>4. Порядок процедур установления объекта, предмета и выбора методов исследования.</li> <li>5. Каких общих правил следует придерживаться исследователю при оформлении научных материалов?</li> <li>6. Основные процедуры обоснования актуальности темы исследования. Основные этапы логической схемы научного исследования.</li> </ol>	Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом
Уметь	применять методы и технологии преподавания	Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям организации научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом на практических занятиях.	
Владеть	навыками преподавания дисциплин, формирующих профессиональные компетенции специалистов по управлению персоналом	Участие в обсуждениях вопросов по основным направлениям организации научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом на практических занятиях.	
Знать	основы преподавания специализированных дисциплин	<p><i>Перечень вопросов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные способы (формы) самозащиты трудовых прав</li> <li>2. Основные права и обязанности работников при осуществлении самозащиты трудовых прав</li> <li>3. Перспективы совершенствования российского законодательства о самозащите работниками трудовых прав</li> </ol>	Законодательство в сфере защиты социально-трудовых прав работников
Уметь	применять методы и технологии преподавания	<p><b>Задача 1.</b> На собрании работников организации, проводившемся по инициативе профкома цеха, были выдвинуты требования к работодателю о выплате задолженности по заработной плате, сокращении управленческого персонала, обеспечении спецодеждой работников горячих цехов и увеличении им заработной платы. Представлять свои интересы в переговорах с работодателем собрание поручило специально образованному стачечному комитету. Однако профком продолжал разрешение спора от имени работников горячих цехов. Директор организации отказался вести переговоры и со стачечным комитетом, и с профкомом. Свой отказ он мотивировал тем, что в состав стачкома были избраны три активиста – членов независимого профсоюза, не</p>	

		<p>являющимися работниками данной организации, а профком цеха не вправе вести переговоры с работодателем, поскольку в организации существует профсоюзный комитет. Через три недели после проведения собрания 64 работника цеха №7 отказались приступить к работе, заявив прибывшему директору завода, что они не будут выполнять трудовые обязанности до тех пор, пока им не будет погашена задолженность по заработной плате. Работа предприятия была парализована сроком на три недели. Директор обратился в суд с иском о признании забастовки незаконной. Какое решение, на Ваш взгляд, должен принять суд? Какие действия должны предпринять субъекты коллективного трудового спора для его разрешения?</p> <p><b>Задача 2.</b> Девяткина работала начальником экономического отдела в акционерном обществе «Завод железобетонных конструкций». На общественных началах она исполняла обязанности председателя ревизионной комиссии профсоюзного комитета предприятия. Какова процедура расторжения трудового договора с Девяткиной? Изменится ли процедура, если она была председателем ревизионной комиссии цеха полтора года назад; является председателем цехкома? Какие особенности присущи порядку защиты нарушенных трудовых прав профсоюзных активистов?</p>	
Владеть	<p>навыками преподавания дисциплин, формирующих профессиональные компетенции специалистов по управлению персоналом</p>	<p>Составление обязательных для исполнения работодателем предписаний инспекции труда об устранении нарушений трудового законодательства.</p>	
Знать	<p>основы преподавания специализированных дисциплин</p>	<p><i>Теоретические вопросы к экзамену:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Предмет и содержание дисциплины «Актуальные проблемы организации труда персонала» и ее связь с другими дисциплинами.</li> <li>2 Сущность и содержание организации труда как системы.</li> <li>3 Сущность организации труда как управленческой деятельности, ее направление, цель, задачи и функции.</li> <li>4 Взаимосвязь организации и нормирования труда.</li> <li>5 Современные концепции организации труда.</li> <li>6 Организация и самоорганизация труда: понятие, соотношение, факторы, оказывающие влияние.</li> <li>7 Становление науки об организации труда. Роль Ф. Тейлора, Ф. Гилбрета, Г. Форда, Г. Эммерсона.</li> </ol>	<p>Актуальные проблемы организации труда персонала</p>

- 8 Этапы развития науки об организации труда в России.
- 9 Сущность, содержание и задачи совершенствования организации труда на научной
- 10 Теоретические основы НОТ: основные категории, принципы, нормативная база.
- 11 Внутрипроизводственное разделение труда: понятие, виды, преимущества специализации работников.
- 12 Границы разделения труда: понятие, виды, методические подходы к оценке.
- 13 Технологическое (операционное) разделение совершенствования, роль в обеспечении синхронизации выполнения частичных трудовых процессов.
- 14 Влияние развития техники на содержание и организацию труда работников.
- 15 Трудовой процесс: понятие, классификация, взаимосвязь с производственным процессом, влияющие факторы, направления совершенствования.
- 16 Изучение трудовых процессов: методы, направления анализа, требования к организации.
- Источники информации для характеристики отдельных сторон трудового процесса.
- 17 Метод труда: понятие, элементы, методы изучения, направления анализа и совершенствования.
- 18 Проектирование и внедрение рациональных методов труда.
- 19 Рабочее место: понятие, классификация, задачи и основные направления совершенствования.
- 20 Рабочее место как социотехническая система. Требования к подбору работников.
- 21 Специализация и оснащение рабочих мест.
- 22 Планировка рабочего места: виды требований к совершенствованию, нормативная база.
- 23 Комплексное проектирование и внедрение НОТ с использованием карт организации труда рабочих и служащих.
- 24 Аттестация рабочих мест и использование ее результатов для совершенствования организации труда на принципах НОТ.
- 25 Типовые проекты организации рабочих мест, их содержание, разработка и практическое использование.
- 26 Занятость рабочего в трудовом процессе: понятие, виды. Причины появления и пути рационализации.
- 27 Совмещение профессий: понятие, виды, условия применения, социально-экономическое значение.
- 28 Многостаночное обслуживание: понятие, эффективного применения.
- 29 Внутрипроизводственная кооперация труда: понятие, виды, методы обеспечения тесного трудового взаимодействия между работниками.
- 30 Коллективная форма организации труда: понятие, роль в повышении эффективности

труда, условия эффективного применения.

31 Бригадная организация труда: понятие, классификация видов бригад, принципы формирования, условия эффективного применения.

32 Организация труда в бригадах.

33 Основные тенденции в развитии коллективной формы организации труда.

34 Автономные группы рабочих и опыт их применения в зарубежной практике.

35 Функциональное разделение труда и его влияние на производительность труда работников.

36 Организация обслуживания рабочих мест: понятие, функции, задачи и основные направления рационализации.

37 Системы обслуживания рабочих мест: виды, особенности построения. Факторы, обуславливающие выбор системы обслуживания.

38 Совершенствование организации труда вспомогательных рабочих. Оптимизация соотношения между численностью основных и вспомогательных рабочих.

39 Условия труда: понятие, составные элементы и их характеристика, факторы, влияющие на их формирование.

40 Экономическое и социальное значение совершенствования условий труда. Источники появления эффекта.

41 Режимы труда и отдыха: разновидности, влияние рационализации на производительность труда работников.

42 Графики сменности, основные требования к их разработке.

43 Принципы выбора варианта внутрисменного режима труда и отдыха. Организация внутрисменного отдыха работника.

44 Гибкие режимы труда: виды, особенности организации, социально-экономическое значение внедрения и рационализации.

45 Использование цвета и музыки в функциональных целях как направление внедрения

46 Управление организацией труда на предприятии: задачи, субъекты, планирование.

47 Взаимовлияние организации труда и трудовой и технологической дисциплины работников.

48 Изучение и анализ сложившейся организации труда: задачи, методические подходы к количественной оценке уровня организации труда.

49 Уровень использования рабочего времени как показатель рациональности организации

50 Экономическое и социальное обоснование внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда.

51 Планирование работы по организации труда.

52 Участие трудящихся в совершенствовании организации труда на предприятии. Пути повышения творческой активности работников в этом направлении.



		<p>53 Подготовка и повышение квалификации работников как условие внедрения научной организации труда.</p> <p>54 Особенности характера и содержания труда служащих (технических исполнителей), влияющие на организацию их труда.</p>	
Уметь	применять методы и технологии преподавания	<p>1. температуры воздуха на рабочих местах от 17 до 23 °С. Фактическая температура 26 °С. Определить коэффициент а по показателю температуры и рассчитать влияние отклонения на производительность труда, если производительность труда снижается на 0,3 % на каждую 0,01 долю коэффициента а.</p> <p>2. Норма освещенности для слесаря-сборщика 200 лк. При проверке освещенность оказалась 185 лк. Рассчитать коэффициент а по показателю освещенности рабочей поверхности и определить, как может снизиться производительность труда, если на каждый процент снижения уровня освещенности брак увеличивается на 0,5 %.</p> <p>3. Уровень шума в цехе при частотах 500 – 1000 Гц составляет 95 дБ. По санитарным нормам он допускается только в пределах 80 – 83 дБ. За счет повышенного шума увеличивается утомляемость рабочих, возникают произвольные микропаузы для отдыха. Определить снижение сменной производительности труда, если на каждый процент снижения коэффициента а потери рабочего времени увеличиваются на 1 мин за 8- часовую смену.</p>	
Владеть	навыками преподавания дисциплин, формирующих профессиональные компетенции специалистов по управлению персоналом	<p>При работе средней тяжести и относительной влажности воздуха 75 % нормы. Продумайте ответ на следующие предлагаемые к обсуждению вопросы:</p> <p>1) Кто должен принимать окончательное решение о выборе варианта общей стратегии управления кадровой безопасностью в коммерческих организациях?</p> <p>2) В чем заключается основное преимущество использования коммерческой организацией стратегии адекватного ответа на угрозы?</p> <p>3) Какие основные федеральные законы входят в состав нормативно-методического обеспечения системы управления кадровой безопасностью?</p> <p>4) Почему вице-президент по безопасности должен иметь беспрепятственный доступ не только к президенту, но и к собственникам коммерческой организации?</p> <p>5) Почему угрозы безопасности по кадровому направлению имеют тесную взаимосвязь со всеми другими аспектами обеспечения безопасности организации?</p>	