



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.
Носова»



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИИУ
Е.С. Замбрицкая

05.02.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление персоналом в организации

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения
очно-заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента и государственного управления
Курс	5

Магнитогорск
2025 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
Менеджмента и государственного управления

15.01.2025, протокол № 5

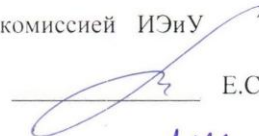
Зав. кафедрой



О.Л. Назарова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ
05.02.2025 г. протокол № 3

Председатель



Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры кафедры МиГУ, канд. пед. наук



О.В.

Ибрагимова

Рецензент:

начальник отдела кадров ОАО «ММК-МЕТИЗ»



Д.А. Попов

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2030 - 2031 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

изучение принципов и механизмов формирования кадровой политики, а также методов кадрового планирования в организации.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Кадровая политика и кадровое планирование входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Управление человеческими ресурсами

Социально-трудовые отношения

Оплата труда персонала

Экономика и социология труда

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Экономика управления персоналом

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Планирование и прогнозирование показателей по труду

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная – преддипломная практика

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Кадровая политика и кадровое планирование» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-4	Способен осуществлять организацию труда и оплату персонала
ПК-4.1	Оценивает показатели оплаты труда персонала
ПК-4.2	Анализирует организацию труда в контексте целей и задач организации

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 14,9 акад. часов;
- аудиторная – 12 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 156,4 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Раздел 1. Кадровая политика								
1.1 Особенности разработки кадровой политики организации	5	3		3	40	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Практическое занятие Устный опрос (собеседование)	ПК-4.1, ПК-4.2
Итого по разделу		3		3	40			
2. Раздел 2. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации. Планирование привлечения персонала								
2.1 Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации. Планирование привлечения персонала.	5	1		1	52	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Практическое занятие Устный опрос (собеседование)	ПК-4.1, ПК-4.2
Итого по разделу		1		1	52			
3. Раздел 3. Планирование высвобождения, сокращения персонала								
3.1 Планирование высвобождения,	5	2		2	64,4	Подготовка к практическому занятию	Практическое занятие	ПК-4.1, ПК-4.2

сокращения персонала						занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	Устный опрос (собеседование)	
Итого по разделу		2		2	64,4			
4. Итоговый контроль								
4.1 экзамен	5					подготовка к экзамену	экзамен	ПК-4.1, ПК- 4.2
Итого по разделу								
Итого за семестр		6		6	156,4		экзамен	
Итого по дисциплине		6		6	156,4		экзамен	

5 Образовательные технологии

В настоящее время на лекционных и практических учебных занятиях широко применяются информационные технологии. Ознакомление с новым материалом по средством презентаций, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению разделов дисциплины. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода, аналитическая работа в группах);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543981> (дата обращения: 12.04.2024).

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд.,

перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543877> (дата обращения: 12.04.2024).

б) Дополнительная литература:

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 12.04.2024).

2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380> (дата обращения: 12.04.2024).

3. Экономика труда : учебник для среднего профессионального образования / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13411-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543692> (дата обращения: 12.04.2024).

в) Методические указания:

1. Зельдович, Б. З. Активные методы преподавания управленческих дисциплин. Ситуационное обучение : учебное пособие для вузов / Б. З. Зельдович. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12568-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542664> (дата обращения: 13.04.2024).

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
1С Предприятия в.8 ПРОФ ВУЗ (для классов)	10\05-КП от 14.09.2005	бессрочно
AnyLogic University	Д-895-14 от 14.07.2014	бессрочно
VIP Net Client	Д-946-14 от 22.07.2014	бессрочно
Linux Calculate	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
Double Commander	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Российская Государственная библиотека. Каталоги	https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/

Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	https://host.megaprolib.net/M/P0109/Web
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	http://ecsocman.hse.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей
3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

Приложение 1

«Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся»

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы, решить тесты, выполнить проектные (творческие) задания.

Организационно-методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям

Семинар (лат. seminarium - буквально: "рассадник") – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ПОДСИСТЕМА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1 Теория управления и роли человека в организации

Государственная система управления трудовыми ресурсами. Эволюция принципов управления персоналом. Эволюция института службы кадров. Основные категории управления персоналом. Иерархия персонала, социальные группы. Задачи управления персоналом. Классификация персонала. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Понятие трудового потенциала. Философия и концепция управления персоналом. Концепция управления персоналом, ее цели и составные части. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом.

Тема 1.2 Технология управления персоналом организации

Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Понятие формы и виды адаптации. Аспекты адаптации. Условия, способствующие успешной адаптации. Объективные и субъективные показатели, характеризующие адаптацию работников организации. Оценка результатов адаптации. Основы организации труда персонала. Обучение, аттестация персонала. Характер мобильности рабочей силы и экономические потери, вызывавшие мобильностью. Текучесть кадров. Три группы факторов, вызывающих движение персонала. Высвобождение персонала. Расчет экономической и социальной эффективности снижения текучести кадров.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1 Управление социальным развитием персонала

. Управление социальной защитой. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения. Роль службы управления персоналом в организации обучения. Основные требования к работникам ОК, обеспечивающим эффективность обучения сотрудников. Организация проведения аттестации. Планирование и развитие карьеры. Преимущества и недостатки программ обучения. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом. Планирование и подготовка резерва руководителя. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Контроль за работой с кадровым резервом. Инновации в управлении персоналом.

Тема 2.2 Управление поведением персонала организации.

Особенности личностных характеристик работников. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Система стимулирования труда персонала. Понятие результативности труда персонала. Методы стимулирования результативности труда персонала. Вознаграждение и оплата труда в организации. Приверженность персонала. Управление текучестью персонала. Влияние социально-психологического климата на поведение и организацию труда персонала.

Тема 2.3 Оценка результатов деятельности персонала организации

Анализ и описание работы (должности) и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Оценка затрат на персонал. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов

управления персоналом.

Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям

Практическое задание 1.1

Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»

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 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	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	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 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-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 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 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 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.

Практическое задание 2.1

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?

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
Новички	3 Обучение и развитие 4 Оплата и мотивация
Потенциальные сотрудники	5 Карьерный рост 6 Методы найма
Персонал, покинувший организацию	7 Процедуры отбора 8 Введение 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 встраиваемости 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

Приложение 1

«Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся»

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы, решить тесты, выполнить проектные (творческие) задания.

Организационно-методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям

Семинар (лат. seminarium - буквально: "рассадник") – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

4) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;

5) чтение конспекта лекции;

6) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ПОДСИСТЕМА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1.1 Теория управления и роли человека в организации

Государственная система управления трудовыми ресурсами. Эволюция принципов управления персоналом. Эволюция института службы кадров. Основные категории управления персоналом. Иерархия персонала, социальные группы. Задачи управления персоналом. Классификация персонала. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Понятие трудового потенциала. Философия и концепция управления персоналом. Концепция управления персоналом, ее цели и составные части. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом.

Тема 1.2 Технология управления персоналом организации

Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Понятие формы и виды адаптации. Аспекты адаптации. Условия, способствующие успешной адаптации. Объективные и субъективные показатели, характеризующие адаптацию работников организации. Оценка результатов адаптации. Основы организации труда персонала. Обучение, аттестация персонала. Характер мобильности рабочей силы и экономические потери, вызывавшие мобильностью. Текучесть кадров. Три группы факторов, вызывающих движение персонала. Высвобождение персонала. Расчет экономической и социальной эффективности снижения текучести кадров.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1 Управление социальным развитием персонала

. Управление социальной защитой. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения. Роль службы управления персоналом в организации обучения. Основные требования к работникам ОК, обеспечивающим эффективность обучения сотрудников Организация проведения аттестации. Планирование и развитие карьеры. Преимущества и недостатки программ обучения. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом. Планирование и подготовка резерва руководителя. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Контроль за работой с кадровым резервом. Инновации в управлении персоналом.

Тема 2.2 Управление поведением персонала организации.

Особенности личностных характеристик работников. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Система стимулирования труда персонала. Понятие результативности труда персонала. Методы стимулирования результативности труда персонала. Вознаграждение и оплата труда в организации. Приверженность персонала. Управление текучестью персонала. Влияние социально-психологического климата на поведение и организацию труда персонала.

Тема 2.3 Оценка результатов деятельности персонала организации

Анализ и описание работы (должности) и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Оценка затрат на персонал. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.

Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям

Практическое задание 1.1

Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»

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 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	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	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 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 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 поддержке 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 BySpring 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.

Практическое задание 2.1

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?

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
Новички	3 Обучение и развитие 4 Оплата и мотивация
Потенциальные сотрудники	5 Карьерный рост 6 Методы найма
Персонал, покинувший организацию	7 Процедуры отбора 8 Введение 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 встраиваемости 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