



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»
ФГБОУ ВПО «РГУТиС»

Филиал ФГБОУ ВПО «РГУТиС» в г. Махачкале

Директор филиала
ФГБОУ ВПО «РГУТиС»
в г. Махачкале
Ханбабаева З.М.

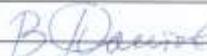
«29» августа 2015 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ**

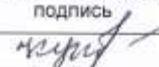
Б1.Б.16 «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

основной образовательной программы высшего образования – программы
академического бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
профиль: экономика и финансы организаций
Квалификация: бакалавр

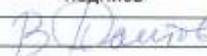
Разработчик:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
доцент		к.э.н. Даитов В.В.

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании Совета филиала:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
секретарь		к.филос.н Курбанова А.М.

Методические указания согласованы и одобрены руководителем ООП:

должность	подпись	ученая степень и звание, ФИО
доцент		к.э.н., доцент Даитов В.В.



1. Общие положения

Для освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусмотрены различные виды занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся и т.д.

С целью упрощения блока методического сопровождения рабочей программы в данных указаниях (методические указания для обучающихся по освоению дисциплин) предусмотрены форматы методических указаний - проведение практических занятий.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины подразумевает наличие методической литературы с учетом рекомендуемого режима и характера учебной работы, а также с учетом необходимого формата (практические занятия., курсовая работа или лабораторная работа) в зависимости от дисциплины.

В ходе проведения практических занятий углубляются, систематизируются и контролируются знания студентов.

Цель практических занятий: выявить способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности для развития бизнеса, способность к коммуникациям в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности для развития бизнеса, формирование умения аргументировано отстаивать свою точку зрения, отвечать на вопросы слушателей, выслушивать других, задавать вопросы.

Практические занятия тесно взаимосвязаны с лекциями. Учебный материал практических занятий не дублирует материала, изложенного преподавателем в лекции, но сохраняет тесную связь с его принципиальными положениями.

2. Практические занятия

2.1 Общие положения

Цель и задачи практических занятий: Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретических проблем учебного курса, а также формированию у студентов экономического мышления, позволяющего создать компетентного специалиста в области управления человеческими ресурсами.

Задачами проведения практических занятий являются:



- проверка и закрепление знаний освоения принципов и методов управления человеческим ресурсами;
- формирование умений и освоение навыков принятия управленческих решений;
- проверка и закрепление знание принципов распределения функций и организации работы исполнителей в организациях и предприятиях, а также формирования умений и освоение соответствующих навыков;
- проверка и закрепление знание в области формирования и использования человеческих ресурсов предприятия
- проверка и закрепления знаний основ управления человеческими ресурсами, а также освоение навыков управления персоналом предприятия.

2.2 Виды практических занятий

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать специалист в области гостиничного хозяйства.

В зависимости от способа проведения выделяют следующие виды практических занятий:

- **учебная дискуссия** - представляет собой эвристическую беседу. Смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной проблеме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать свое мнение и слушать других. Обычно предполагается, что из мышления рождается ответ на высказывание оппонента в дискуссии, поэтому разномыслие и рождает дискуссию. Однако дело обстоит как раз наоборот: спор, дискуссия рождает мысль, активизирует мышление, а в учебной дискуссии к тому же обеспечивает сознательное усвоение учебного материала как продукта мыслительной его проработки. Метод дискуссии используется в групповых



формах занятий: на семинарах-дискуссиях, собеседованиях по обсуждению итогов выполнения заданий на практических и лабораторных занятиях, когда студентам нужно высказываться. На лекции дискуссия в полном смысле развернуться не может, но дискуссионный вопрос, вызвавший сразу несколько разных ответов из аудитории, не приведя к выбору окончательного, наиболее правильного из них, создает атмосферу коллективного размышления и готовности слушать преподавателя, отвечающего на этот дискуссионный вопрос;

- **смешанная форма практического занятия**, на котором сочетается обсуждение докладов со свободным выступлением студентов, а также дискуссиями;

- **практическое занятие в письменной форме** – это написание краткого эссе по одной из проблемных тем дисциплины, а также решение задач и выполнение тестов;

- **подготовка реферата или доклада** - более высокая форма творческой работы студента, по сути, он представляет собой законченный труд. Выполнение творческих работ, например, рефератов, оказывает большое воздействие на развитие способностей студентов, повышает интерес к учебному предмету, учит связывать теорию с практикой. При работе над рефератами, как правило, проявляются особенности личности студента, его отношение к событиям окружающей жизни, понятие об этических нормах. Поэтому такие работы требуют более детального и обстоятельного разбора. С этой целью при распределении тем рефератов одновременно назначаются оппоненты, которые должны заранее ознакомиться с содержанием реферата и подготовить отзыв: отметить достоинства и недостатки, сделать замечание и дополнение по его содержанию. После выступления оппонентов в обсуждение включаются студенты. В заключение преподаватель дает оценку реферату, оппонентам и другим выступающим;

- **метод анализа конкретных ситуаций (АКС)** – заключается в том, что в учебном процессе преподавателем создаются проблемные ситуации, взятые из профессиональной практики. От обучаемых требуется глубокий анализ ситуации и принятие соответствующего оптимального решения в данных условиях. АКС выполняет множество различных функций, служит инструментом исследования, изучения, оценки и выбора, обучения, воспитания, развития, психологической подготовки. Достоинство метода состоит в том, что в процессе решения конкретной ситуации студенты обычно действуют по аналогии с реальной практикой, то есть используют свой опыт, применяют в учебной аудитории те способы, средства и критерии анализа, которые были ими приобретены в процессе обучения. Главное же, - студенты не только получают нужные знания, но и учатся применять их на практике.



2.3 Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Основные понятия науки управления человеческими ресурсами
	История развития науки управления человеческими ресурсами
	Стратегическое управление человеческими ресурсами
Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	Воспроизводство населения
	Миграция населения
	Взаимосвязь социально-экономических и демографических процессов
	Демографическая политика в РФ и странах мира
	Численность, структура и занятость трудовых ресурсов
Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	Понятие и структура рынка труда
	Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации
	Процесс подбора, отбора и найма персонала
	Адаптация и оценка персонала
	Оплата и стимулирование труда работников
Раздел 4. Развитие человеческих ресурсов	Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами
	Конфликты в организации и их управление
	Профессиональная подготовка работников
Раздел 4. Развитие человеческих ресурсов	Профессиональная ориентация
	Планирование карьеры и основы лидерства



Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами

Практическое занятия 1

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Основные понятия науки управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об основных понятиях управления человеческими ресурсами

Содержание: Понятие, цели и принципы системы управления персоналом. Маркетинг человеческих ресурсов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные принципы систем управления человеческими ресурсами.
2. Что понимается под полной занятостью населения?
3. Перечислите показатели, отражающие занятость населения.
4. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.
5. Дайте определение маркетинга человеческих ресурсов.
6. Каковы задачи маркетинга человеческих ресурсов?
7. Начертите схему основных этапов маркетинговой деятельности в области управления человеческими ресурсами.
8. Назовите внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.
9. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?
10. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития?
11. Дайте определение организации труда.
12. Что включает комплексная система организации труда?
13. Как характеризуется содержание организации труда?
14. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом?
15. Каково содержание основных трудовых функций?
16. Что входит в состав научной системы организации труда и производства?
17. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки?
18. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда?
19. Каковы основные цели УЧР?
20. Какие виды интеграции вы знаете?

Практическое занятия 2

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: История развития науки управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об истории развития науки управления человеческими ресурсами



Содержание: Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь теории человеческого капитала и управления человеческими ресурсами

Практические навыки: навыки закрепления знаний об истории развития науки управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Какова схема управления человеческими ресурсами?
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
4. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?
5. Назовите этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.
7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?
8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?
9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.

Практическое занятия 3

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Стратегическое управление человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Содержание: Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента. Основы стратегического управления человеческими ресурсами. Инновационное управление человеческими ресурсами.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?
4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?
6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?



Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов

Практическое занятия 4

Вид практического занятия: практическое занятие

Тема и содержание занятия: Воспроизводство населения

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о воспроизводстве населения

Содержание: Понятие воспроизводства населения. Относительные показатели, с помощью которых оцениваются рождаемость, смертность и естественный прирост населения. Определение воспроизводства населения в будущем: брутто коэффициент, нетто коэффициент. Расширенное воспроизводство населения, суженое воспроизводство или депопуляция

Практические навыки: навыки закрепления знаний о воспроизводстве населения

Продолжительность занятия – 4 часа.

Задание 1.

На основании данных таблицы 1 выявить между уровнем рождаемости и удельным весом сельского населения по республикам Российской Федерации.

Таблица 1

Общий коэффициент рождаемости и удельный вес сельского населения по территориям Российской Федерации.

Территория	Общий коэф. рождаемости % /x/	Доля сельского населения % /y/	$x - \bar{x}$	$y - \bar{y}$	$/x - \bar{x}/^2$	$/y - \bar{y}/^2$	$/x - \bar{x} / /y - \bar{y} /$
1. Карелия	8,3	26,2					
2. Коми	9,2	25,4					
3. Марий-Эл	9,1	37,9					
4. Мордовия	8,3	41,5					
5. Чувашия	10,0	39,6					
6. Калмыкия	12,4	61,5					
7. Татарстан	10,1	26,6					
8. Дагестан	20,5	58,6					
9. Адыгея	10,3	46,5					
10. Кабардино-Балкария	13,0	42,4					
11. Северная Осетия	12,1	30,9					
12. Карачаево-Черкесия	12,1	54,1					
13. Ингушетия	19,7	58,7					
14. Башкортостан	11,0	35,3					
15. Удмуртия	9,1	30,3					
16. Алтай	13,4	76,1					
17. Бурятия	11,6	40,2					

Взаимосвязь двух показателей, устанавливается на основе коэффициента парной корреляции. Прежде чем приступать, к расчетам, необходимо выполнить график, по

одной из осей которого откладываются показатели рождаемости, по другой – доля сельского населения. Полученные на графике точки образуют поле корреляции, по виду которого можно судить о силе, взаимосвязи между явлениями. Если точки дают большой разброс, то это свидетельствует об отсутствии связи между явлениями. Если же поле корреляции вытягивается в виде полосы, значит связь существует. Чем уже полоса, тем сильнее связь. После этого рассчитывают коэффициент корреляции, величина которого изменяется от +1 до -1. Положительные значения говорят о прямой связи, отрицательные – об обратной. При коэффициенте корреляции z близком к 1 – высокая связь, при z от 0,5 – 0,4 – связь слабая, при z менее 0,3 – очень слабая.

Коэффициент корреляции определяется по формуле

$$z = \frac{\sum (x - \bar{x}) \cdot (y - \bar{y})}{m \sigma_x \sigma_y};$$

где r – коэффициент корреляции между x и y .

m – количество республик

\bar{x} и \bar{y} – среднее арифметическое значение величин x и y ;

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{m}; \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{m}$$

Сигма G_x и G_y – средние квадратические отклонения x и y от \bar{x} и \bar{y}

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{m}} \quad \sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2}{m}}$$

Порядок расчета коэффициента корреляции состоит из следующих этапов:

1. Расчет средних арифметических значений. Для этого нужно сложить все значения и разделить на 16
2. Для каждой республики найти отклонение показателей от средней арифметической величины.
3. Полученные величины могут быть положительными и отрицательными. С целью освобождения от знака «-» возведем разности в квадрат.
4. Вычисляем суммы по колонке $(x - \bar{x})^2$ $(y - \bar{y})^2$
5. Находим по формулам средние квадратические отклонения.
6. Заполняем последнюю колонку.
7. Рассчитываем Z .

Задание 2.

Дайте оценку уровней рождаемости и смертности по экономическим районам Российской Федерации

Таблица 2

Рождаемость по экономическим районам РФ.

Экономические районы	1940	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Северо - Западный	28,1	25,2	20,6	13,5	14,3	12,4	7,3
Центральный	28,3	22,1	18,5	12,4	12,7	12,1	7,5
Волго-Вятский	33,7	27,2	24,6	14,3	14,1	14,3	8,6
Центрально – Черноземный	28,3	21,7	21,8	12,6	12,6	12,9	8,2



Поволжский	34,7	26,0	25,6	15,1	15,1	15,0	9,1
Северо-Кавказский	33,1	22,1	24,0	16,3	16,2	16,9	12,9
Уральский	39,6	31,9	25,1	15,3	16,1	15,5	9,5
Западно-Сибирский	37,0	32,9	26,7	15,2	16,7	15,3	9,1
Восточно-Сибирский	38,7	36,0	27,7	17,5	18,4	17,5	12,5
Дальневосточный	48,4	42,5	24,9	17,8	18,3	16,4	9,94
Российская Федерация	33,0	26,9	23,2	14,6	15,1	14,6	8,9

Таблица 3

Смертность по экономическим районам РФ.

Экономические районы	1940	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Северо - Западный	22,1	10,1	7,5	9,0	9,4	12,0	14,4
Центральный	18,9	8,9	7,8	9,5	10,1	12,4	16,6
Волго-Вятский	25,4	10,8	8,0	9,5	9,9	11,3	14,04
Центрально – Черноземный	17,2	8,3	7,7	9,5	10,6	13,2	15,9
Северо-Кавказский	21,7	9,8	7,6	8,2	8,7	10,6	13,2
Уральский	16,0	7,7	7,2	8,3	8,7	10,7	11,6
Западно-Сибирский	26,2	11,8	7,3	8,5	9,0	10,2	13,8
Восточно-Сибирский	18,6	12,2	6,8	7,7	8,0	8,9	12,0
Дальневосточный	20,7	14,0	6,2	7,2	7,4	7,8	11,7
Российская Федерация	20,6	10,1	7,4	8,7	9,2	10,7	14,2

Таблица 4

Шкала оценки общих коэффициентов рождаемости и смертности по районам.

Общий коэффициент рождаемости	Характеристика коэффициента рождаемости	Общий коэффициент смертности	Характеристика коэффициента смертности
до 10	Чрезвычайно низкий уровень	до 7	Очень низкий уровень
11 – 15	Очень низкий	7 – 8	Низкий уровень
16 – 20	Низкий уровень	9 – 10	Ниже среднего
21 – 25	Средний уровень	11 – 12	Средний уровень
26 – 30	Выше среднего	13 – 15	Выше среднего
31 – 40	Высокий уровень	16 – 20	Высокий уровень
41 – 50	Очень высокий уровень	Более 20	Очень высокий уровень
50 и более	Предельно высокий		

Задание 3.

Выполните график динамики рождаемости, смертности и естественного прироста населения по районам Западной и Восточной экономической зоны. Что общего и в чем различия между этими графиками. Для выполнения задания используйте данные табл. 3 и 4 из задания 2.

Примеры тестовых заданий:

1. Брутто" коэффициент рождаемости - это среднее число девочек, рожденных женщиной за период:

- с 15 до 25 лет.



2. с 18 до 30 лет.
 3. с 15 до 49 лет.
 4. с 15 до 48 лет.
 5. с 20 до 49 лет.
2. Пространственное движение населения - это:
1. Естественное движение
 2. Социальное перемещение
 3. Миграция
 4. Эмиграция
3. Нетто-коэффициент равен 1, это значит, что воспроизводство:
1. Суженное
 2. Простое
 3. Расширенное
 4. Узкое
4. Коэффициент младенческой смертности измеряет уровень смертности детей в возрасте:
1. от 0 до 3 лет.
 2. от 1 до 5 лет.
 3. от 0 до 1 года.
 4. от 0 до 1,5 лет.
 5. от 0 до 5 лет.
5. Средняя продолжительность предстоящей жизни это:
1. Число лет, которое предстоит прожить человеку в возрасте 50 лет.
 2. Число лет, которое при данном порядке вымирания предстоит прожить человеку в возрасте 1 год.
 3. Число лет, которое при данном порядке вымирания предстоит прожить новорожденному.
 4. Число лет, которое при данном порядке вымирания предстоит прожить человеку в возрасте 25 лет.
 5. Число лет, которое предстоит прожить человеку в возрасте 18 лет.
6. Плодовитость измеряется числом:
1. Детей, рожденных женщиной в возрасте от 15 до 45 лет
 2. Детей, рожденных женщиной в возрасте от 18 до 49 лет
 3. Детей, рожденных женщиной в возрасте от 16 до 49 лет
 4. Детей, рожденных женщиной в возрасте от 18 до 25 лет
 5. Потенциально возможных живорождений у женщины
7. Современный тип воспроизводства населения был заложен:
1. В начале 30-х годов
 2. В 50-60 годы
 3. В начале 90-х годов
 4. В начале 40-х годов
 5. В 70-80-х годах
8. Относительное повышение рождаемости в России в послевоенный период происходит:
1. В начале 60-х годов
 2. В начале 90-х годов
 3. В 70-е годы, начале 80-х годов
 4. В конце 60-х годов
 5. В конце 80-х годов



9. Фертильность - это:

1. Способность организма к воспроизводству потомства
2. Средняя продолжительность предстоящей жизни
3. Антенатальная смертность
4. Отрицательный естественный прирост
5. Живорождение

10. Биологическая способность женщины, мужчины, брачной пары к зачатию и рождению живых детей -это:

1. Плодовитость
2. Рождаемость
3. Инфертильность
4. Репродуктивный возраст

Примерная тематика реферативных докладов:

1. Рождаемость и репродуктивное поведение
2. Анализ динамики рождаемости в Российской Федерации.
3. Семья в социально-демографическом исследовании.
4. Демографические и экономические проблемы современной семьи.
5. Численность, размещение и этнический состав населения Российской Федерации.
6. Основные тенденции развития демографической ситуации в Российской Федерации.
7. Анализ динамики возрастно-половой структуры населения Российской Федерации.

Практическое занятия 5

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Миграция населения

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о миграции населения

Содержание: Понятие и типология миграции. Миграция как сложный социально-экономический фактор в формировании населения. Основные виды пространственного движения населения: эпизодическая миграция, маятниковая миграция, сезонная миграция, безвозвратная миграция. Миграция и процесс урбанизации. Изучение миграции. Показатели размера миграции и ее интенсивности.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о миграции населения

Продолжительность занятия – 4 часа.

Задание 1.

В целях изучения сезонности миграции статистика применяет ряд приемов. Один из них расчет индекс сезонности. Индекс сезонности применяется в том случае, когда ряд числа прибывших и выбывших не имеет явной тенденции к росту. Расчет индекса сезонности целесообразно вести за период трех смежных лет по формулам:

$$j^+_s = \left(\frac{\bar{U}_j^+}{\bar{U}_0^+} \right) \cdot 100 \quad ; \quad j^-_s = \left(\frac{\bar{U}_j^-}{\bar{U}_0^-} \right) \cdot 100 \quad \%$$

где j^+_s и j^-_s – индексы сезонности прибытия и выбытия в j месяце



$\bar{U}_j^+ u \bar{U}_j^-$ - среднемесячное за 3 года число прибывших и выбывших мигрантов в каждом j – месяце года;

$\bar{U}_0^+ u \bar{U}_0^-$ - среднегодовая за 3 года численность прибывших и выбывших мигрантов.

На основании данных таблицы 1 рассчитайте индекс сезонности прибытий и сделайте письменно соответствующие выводы.

Таблица 1

Месяцы	Численность прибывших по годам, чел.			Среднемесячное число прибывших за 3 года	Индекс сезонности, %
	2007	2008	2009		
Январь	1018	888	1232		
Февраль	902	928	914		
Март	912	856	1016		
Апрель	1064	1110	946		
Май	764	932	1050		
Июнь	744	1098	964		
Июль	1236	1206	1122		
Август	1500	1170	1218		
Сентябрь	1472	1472	1136		
Октябрь	978	1602	1308		
Ноябрь	1350	1164	1428		
Декабрь	898	1148	1314		
Итого					

Задание 2.

На основании данных таблицы 2 рассчитайте коэффициент интенсивности прибытий и выбытий, коэффициент интенсивности миграции оборота и эффективность миграции по городским поселениям регионов Центрального экономического района.

Таблица 2

Области	Численность населения тыс. чел.	Число прибывших чел.	Число выбывших чел.
1. Брянская	1476	45535	37437
2. Владимирская	1658	48636	39789
3. Ивановская	1318	44480	38049
4. Калужская	1074	30602	22631
5. Костромская	811	25898	23065
6. г. Москва	11514	202381	137329
7. Московская	6712	159543	120831
8. Орловская	897	22561	15296
9. Рязанская	1348	30163	22469
10. Смоленская	1163	40120	30253
11. Тверская	1674	53733	43784
12. Тульская	1862	49677	43329
13. Ярославская	1474	38870	30997



Коэффициенты интенсивности прибытий и выбытий рассчитываются по формулам:

$$K_i = \frac{V_i}{S} \cdot 1000 \quad ; \quad K_j = \frac{V_j}{S} \cdot 1000$$

где K_i и K_j коэффициенты прибытия и выбытия

V_i и V_j число прибывших и выбывших

S – средняя численность населения

Коэффициент интенсивности миграции оборота рассчитывается по формуле:

$$K_i = \frac{\sum V_{ij}}{S} \cdot 1000$$

где K_{ij} коэффициент интенсивности миграции оборота

$\sum V_{ij}$ сумма миграционных перемещений (валовая миграция)

S средняя численность населения

Эффективность миграции рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \frac{C}{\sum V_{ij}} \cdot 100$$

где \mathcal{E}_m – эффективность миграции

C – сальдо миграции

$\sum V_{ij}$ - валовая миграция

Результаты расчетов представьте в виде таблицы:

Области	K_i	K_j	K_{ij}	\mathcal{E}_m

Сделайте письменно выводы об интенсивности и эффективности миграционных процессов.

Задание 3.

На основании данных таблицы 3 определите специальный коэффициент возрастной подвижности мужчин в возрасте от 10 до 64 лет по формуле:

$$K_x = \frac{M_x}{P_t} \cdot 1000$$

где K_x специальный коэффициент возрастной подвижности

M_x число мигрантов данного возраста

P_t число лиц данного возраста в населении территории

Таблица 3

Возраст лет.	Мужчины		
	Всего чел.	Прибыло чел.	Выбыло чел.
10 – 14	5372103	327371	257033
15 – 19	5118710	223117	181839
20 – 24	4955983	425413	346695



25 – 29	6373601	314388	295378
30 – 34	6472859	202149	182173
35 – 39	5821314	136275	121577
40 – 44	3775687	81030	71661
45 – 49	3767156	46699	42208
50 – 54	4453975	50466	47052
55 – 59	3719890	27288	24482
60 – 64	3239655	67951	50619

Сделайте письменно выводы о возрастной подвижности мужчин.

Задание 4.

Подвижность различных групп населения возрастно-половых, социальных, этнических и т. п. – неодинакова. Миграция, рассматриваемая с точки зрения дифференциации показателей ее интенсивности по различным группам называется дифференциальной миграцией. Для ее измерения используется индекс относительной интенсивности миграции, который рассчитывается по формуле:

$$h_{\partial} = \frac{V_{\partial}}{\Gamma_{\partial}}$$

где h_{∂} индекс интенсивности миграции

Γ_{∂} доля возрастной группы в населении

V_{∂} доля возрастной группы в числе выбывших

Таблица 4

Возрастные группы	Население чел.	Выбыло в городские поселения чел.	Доли возрастной группы, %		Индекс интенсивности миграции
			в населении	в числе выбывших	
0 – 15	31984141	502809			
16 – 19	9967611	553483			
20 – 24	9754620	746422			
25 – 29	12557234	483637			
30 – 34	12862809	293993			
35 – 39	11684101	190954			
40 – 44	7662621	114362			
45 – 49	7954900	68269			
50 – 54	9593533	83886			
55 – 59	8399159	52816			
60 и старше	22516282	185786			
всего	147021869	3276417			

Примеры тестовых заданий:

1. Маятниковая миграция это процесс перемещения людей:

1. В пределах своего населенного пункта.
2. За пределы населенного пункта на длительное время.
3. В пределах населенного пункта в период командировки.
4. За пределы своего населенного пункта на срок не более 3-х дней.
5. За пределы своего населенного пункта с ежедневным возвращением.

2. Сальдо миграции определяется как:



1. Число прибывших и выбывших мигрантов.
 2. Отношение числа прибывших мигрантов к средней численности населения.
 3. Разность между числом прибывших и выбывших мигрантов.
 4. Сумма чисел прибывших и выбывших мигрантов.
 5. Отношение числа прибывших мигрантов к числу выбывших мигрантов.
3. Валовая (брутто) миграция определяется как:
1. Отношение числа прибывших мигрантов к численности постоянного населения
 2. Разность между числом выбывших и прибывших мигрантов
 3. Отношение числа выбывших мигрантов к численности наличного населения
 4. Отношение числа прибывших и выбывших мигрантов к средней численности населения
 5. Сумма чисел прибывших и выбывших мигрантов
4. Коэффициент интенсивности чистой миграции это:
1. Отношение числа прибывших мигрантов к числу выбывших мигрантов.
 2. Отношение числа прибывших и выбывших мигрантов к средней численности населения.
 3. Отношение сальдо миграции к числу прибывших мигрантов.
 4. Отношение брутто миграции к численности постоянного населения.
 5. Отношение сальдо миграции к средней численности населения.
5. Коэффициент интенсивности миграции оборота это:
1. Отношение числа прибывших и выбывших мигрантов к численности постоянного населения.
 2. Отношение числа прибывших мигрантов к средней численности населения.
 3. Отношение валовой миграции к средней численности населения.
6. К категории постоянное население относятся:
1. Совокупность людей, приехавших в командировку на срок до 6 месяцев.
 2. Совокупность людей, проживающих в данном месте 8 месяцев.
 3. Совокупность людей, постоянно живущих в данном месте, независимо от юридической регистрации, а также фактического наличия в месте постоянного проживания на момент переписи.
 4. Совокупность людей, находящихся в данном месте на момент переписи.
 5. Совокупность людей, проживающих в данном месте от 3 до 6 месяцев.
7. К категории юридическое население относятся:
1. Люди, фактически проживающие в данном месте более 6 месяцев
 2. Люди, находящиеся в данном месте на момент переписи
 3. Люди, проживающие в данном месте по документам о регистрации
 4. Люди, проживающие в данном месте более 5 лет
 5. Люди, постоянно проживающие в данном месте
8. К категории наличное население относятся:
1. Совокупность людей, зарегистрированных в данном месте
 2. Совокупность людей, проживающих в данном месте более 1 года
 3. Совокупность людей, фактически находящихся в данном месте на момент переписи, независимо от продолжительности проживания и прав на жительство
 4. Совокупность людей, числящихся проживающими в данном месте по спискам, домовым книгам
 5. Совокупность людей, приехавших в командировку на срок менее 1 недели
9. Критический момент переписи это:
1. Период времени сбора сведений в 1-й день переписи
 2. Последний день проведения переписи



3. Пятый день проведения переписи
 4. Полночь накануне последнего дня переписи
 5. Точный момент времени, к которому приурочиваются собираемые при переписи сведения
10. Критический момент переписи устанавливается на:
1. Раннее утро первого дня проведения переписи
 2. Первый день проведения переписи
 3. Полночь накануне первого дня переписи
 4. Последний день проведения переписи
 5. Полночь накануне последнего дня переписи

Примерная тематика реферативных докладов:

1. Анализ тенденции миграционных процессов в Российской Федерации
2. Миграция населения и урбанизация.
3. Основные источники сведений о населении, категории населения.
4. Характерные черты переписи населения.
5. Программа переписи населения, ее основные разделы и вопросы.

Практическое занятия 6

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Взаимосвязь социально-экономических и демографических процессов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о взаимосвязи социально-экономических и демографических процессов

Содержание: Экономика и население. Взаимозависимость демографического и экономического развития. Трудовой потенциал и возрастно-половая структура населения. Понятие о демографическом оптимуме. Демографические аспекты межнациональных социальных конфликтов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о взаимосвязи социально-экономических и демографических процессов

Продолжительность занятия – 4 часа.

Контрольные задания:

1. В чем заключается взаимосвязь демографического и экономического развития?
2. Дайте определение качества населения.
3. В чем особенности качественных характеристик народонаселения регионов России?
4. Дайте определение демографическом оптимуме.
5. Дайте понятие человеческого потенциала.
6. С какой целью проводится анализ изменения демографических показателей и их влияния на экономический потенциал территорий?
7. В чем Вы видите взаимосвязь качества населения и процессов социально-экономического развития общества?
8. Назовите аспекты межнациональных социальных конфликтов.



Задание 1.

На основании данных таблицы 1 выполните столбчатые диаграммы, отражающие величину коэффициента младенческой смертности по некоторым странам мира. Расположите диаграммы в порядке убывания коэффициента.

Таблица 1

Коэффициент младенческой смертности

Страны	Коэффициент младенческой смертности на 1000 рожденных
Западная Сахара	150
Буркина-Фасо	103
Гвинея	136
Нигер	124
ЮАР	53
Сьерра – Леоне	195
Канада	6,2
США	7,3
Чили	12
Ямайка	24,4
Ирак	127
Афганистан	163
Сингапур	4
Китай	31
Япония	4
Россия	18
Латвия	19
Германия	5,1
Гренадины	18
Франция	5

Задание 2.

На основании данных таблицы 2 выполните столбчатую диаграмму, отражающую продолжительность жизни россиян в сравнении с развитыми странами мира, лет.

Таблица 2

Страны	Все население	Мужчины	Женщины
Япония	78,8	75,9	81,8
Франция	76,9	72,8	80,9
США	76,5	73,0	80,0
Италия	76,4	73,2	79,7
Канада	76,4	73,0	79,8
Великобритания	75,2	72,4	78,0
Германия	75,1	71,8	78,3
Россия	65,0	58,0	72,0

Примеры тестовых заданий:

1. Теория, согласно которой все страны и народы проходят в своей истории через одни и те же этапы, каждому из которых соответствует определенный тип воспроизводства населения:



1. Демографический переход
2. Демографический взрыв
3. Дифференциальная рождаемость
 2. Что не относится к главным функциям народонаселения
 1. Производительная
 2. Потребительская
 3. Ликвидационная
 4. Экономическая
 3. Какой процесс наблюдается в динамике населения развитых стран мира?
 1. Спад роста населения
 2. Депопуляция
 3. Старение населения
 4. Масштабная миграция
 5. Эмиграция.
 4. Какова была степень влияния общества на рождаемость на первом (традиционном или примитивном) этапе развития населения?
 1. Велика
 2. Определяющая
 3. Недостаточная
 4. Незначительная
 5. Что характерно для традиционного типа воспроизводства населения?
 1. Высокие темпы
 2. Слабые темпы
 3. Не ограничиваемые рождаемость и смертность
 4. Не ограничиваемая смертность
 5. Ограничение рождаемости
 6. Тип возрастной структуры населения, характерный для России:
 1. Прогрессивный
 2. Регрессивный
 3. Стационарный
 4. Стабильный
 5. Средний
 - 7 Демографическая (иждивенческая) нагрузка характеризуется:
 1. Соотношением численности населения до и после трудоспособного возраста
 2. Соотношением численности населения нетрудоспособного и трудоспособного возраста
 3. Соотношением численности населения в нетрудоспособном возрасте и общей численности населения.
 4. Соотношением мужского и женского населения.
 8. Явление, искажающее данные о возрастной структуре населения таким образом, что численность возрастных групп, оканчивающихся на 0 и 5, оказывается значительно выше, чем численность соседних:
 1. Возрастной разрыв
 2. Возрастной переход
 3. Возрастная аккумуляция
 9. Неуклонный рост в возрастной структуре доли населения старших возрастов:
 1. Депопуляция
 2. Демографическое старение



3. Безбрачие
4. Изменение структуры
 - 10 Сумма демографических событий- это:
 1. Абсолютный показатель
 2. Вероятность
 3. Коэффициент
 4. Изменение

Примерная тематика реферативных докладов:

- 1.Трудовой потенциал и возрастно-половая структура населения
- 2.Влияние демографических явлений на социально-экономические процессы общества.
- 3.Социально-экономические факторы и демографические процессы.
- 4.Методология анализа влияния качества населения на макроэкономические процессы.
5. Политика в области народонаселения.
6. Особенности современных тенденций воспроизводства населения России.

Практическое занятия 7

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Демографическая политика в РФ и странах мира

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о демографической политике в РФ и странах мира

Содержание: 1.Политика в области народонаселения: понятия, определения, концепции. История демографической политики. Современная демографическая политика. Демографическая политика в СССР и России.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о демографической политике в РФ и странах мира

Продолжительность занятия – 4 часа.

Задание 1.

На основании данных таблицы 1 постройте график динамики численности населения Земли. Проанализируйте полученный график и определите, в какие периоды численность населения росла наиболее высокими темпами.

Таблица 1

Динамика численности населения.

	Годы												
	1500	1650	1800	1850	1900	1920	1940	1950	1960	1970	1980	2000	2025
Общая численность населения млн. чел.	446	545	906	1171	1608	1790	2295	2525	3037	4432	5242	6119	8195



Задание 2.

На основании данных таблицы 2 выполните столбчатые диаграммы, отражающие величину коэффициента рождаемости по крупным регионам мира. Проанализируйте полученные диаграммы и выделите регионы с наибольшими показателями рождаемости.

Таблица 2

Коэффициент рождаемости по регионам Мира

Регионы мира	Коэффициент рождаемости на 1000 чел.
Африка	40
Северная Америка	14
Центральная Америка	29
Южная Америка	24
Западная Азия	29
Центральная и Южная Азия	30
Юго-Восточная Азия	26
Восточная Азия	16
Европа (без России)	11
Океания (без Гавайских островов)	19
Россия	9

Задание 3.

На основании данных таблицы 3 выполните столбчатые диаграммы отражающие величину коэффициента смертности по крупным регионам мира. Проанализируйте полученные данные диаграммы и выделите регионы с наибольшими показателями смертности.

Таблица 3

Коэффициент смертности по регионам Мира

Регионы мира	Коэффициент смертности на 1000 чел.
Африка	14
Северная Америка	9
Центральная Америка	5
Южная Америка	7
Западная Азия	7
Центральная и Южная Азия	10
Юго-Восточная Азия	8
Восточная Азия	7
Европа (без России)	11
Океания (без Гавайских островов)	8
Россия	14

Примеры тестовых заданий:

1. Целями демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года являются:

1. стимулирование рождаемости и укрепление семьи
2. миграция и расселение
3. стабилизация численности населения
4. формирование предпосылок к последующему демографическому росту
5. повышение экономического роста и производительности труда



2. К административно-правовым мерам демографической политики относятся ...
1. законодательные акты, регламентирующие положение детей в семьях, алиментные обязанности
 2. оплачиваемые отпуска и различные пособия при рождении детей
 3. законодательные акты, регламентирующие условия занятости и режим труда
 4. пособия на детей в зависимости от их числа, возраста, типа семьи
 5. законодательные акты, регламентирующие социальное обеспечение нетрудоспособных, работающих женщин-матерей
 6. пособия на детей в зависимости от их числа, возраста, типа семьи
3. К задачам демографической политики в области стимулирования рождаемости и укрепления семьи относятся:
1. всестороннее укрепление института семьи как формы гармоничной жизнедеятельности личности
 2. повышение эффективности использования миграционных потоков
 3. создание условий для самореализации молодежи
 4. улучшение репродуктивного здоровья населения
 5. обеспечение адресной социальной защиты семьи, включая предоставление материальной помощи при рождении ребенка
4. Объектами демографической политики могут быть:
1. Население страны в целом или отдельных регионов
 2. Социально-демографические группы
 3. Когорты населения, семьи определенных типов
 4. Индивидуумы
5. Структура демографической политики включает:
1. Определение системы целей
 2. Реализация средств для их достижения
 3. Разработку программного механизма
 4. Критерии оценки

Примерная тематика реферативных докладов:

1. Политика в области народонаселения.
2. Особенности современных тенденций воспроизводства населения России.
3. Роль государства в регулировании демографических процессов.
4. Прогнозирование общей численности населения.
5. Прогнозирование половозрастной структуры населения.
6. Демографическая политика в России.

Практическое занятия 8

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Численность, структура и занятость трудовых ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о численности, структуре и занятости трудовых ресурсов

Содержание: Основные понятия: «Трудовые ресурсы», «Человеческие ресурсы», «Трудовой потенциал», «Человеческий капитал»; население и его характеристики; инвестиции в человеческий капитал.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о численности, структуре и занятости трудовых ресурсов



Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Что означает понятие «население»?
2. Что понимается под воспроизводством населения и воспроизводством ресурсов для труда?
3. Каковы основные источники пополнения ресурсов для труда?
4. Из каких фаз (стадий) складывается процесс воспроизводства ресурсов для труда? Раскройте их содержание.
5. Какова взаимосвязь численности населения, направления и темпов ее изменений с историческим и социально-экономическим развитием страны?
6. Какие количественные и качественные характеристики имеет население?
7. Чем характеризуется распределение населения по полу и возрасту?
8. Раскройте понятие «экономически активное население».
9. Что понимается под трудовыми ресурсами, и какие категории населения представляют собой реальные ресурсы для труда?
10. Какие категории населения относят к экономически неактивным категориям?
11. Что понимается под демографической ситуацией и каковы ее особенности в современной России?
12. Какие демографические волны испытывает экономика современной России?
13. Какова динамика численности экономически активного населения России за последнее десятилетие?
14. Каковы издержки и выгоды от получения высшего образования с точки зрения индивидуума и с точки зрения общества?
15. Почему решение о получении образования можно рассматривать как инвестиции?

Круглый стол. Вопросы для обсуждения.

1. Почему при стандартном цикле трудовой жизни женщинам менее выгодно инвестировать в человеческий капитал, чем мужчинам?
2. Стимулирует ли экономический спад рост числа желающих поступить в высшие учебные заведения?
3. В каком случае увеличение размера минимальной заработной платы приведет к росту инвестиций в обучение на рабочем месте?
4. Должны ли люди с одинаковым запасом человеческого капитала получать одинаковое вознаграждение на рынке труда?
5. Есть основания считать, что инвестиции в образование и другие формы инвестиций в человеческий капитал, в отличие от инвестиций в физический капитал, находятся в противофазе с циклом экономического развития.
6. Предположим, выпускник школы прочитал в научном журнале, что норма отдачи от высшего образования составляет 15%. Посоветуйте, как ему использовать эту информацию для принятия рационального решения о поступлении в вуз.
7. Российская статистика зафиксировала в начале 90-х годов снижение конкурса при поступлении в вузы. Как объяснить это явление с позиций теории человеческого капитала?
8. Каковы нерыночные виды отдачи от инвестиций в человеческий капитал?
9. Каково ожидаемое влияние, которое окажет на соотношение отдачи от получения высшего образования для разных групп студентов стипендия, выплачиваемая в зависимости от: 1) способностей студента; 2) от материального положения студента?



10. Каково различие между общим и специфическим профессиональным обучением на рабочем месте, объясните, кто и почему должен оплачивать каждый из видов обучения. Возможна ли ситуация, когда работодателю выгодно оплачивать общее образование работника?

Доклады/рефераты.

1. Проблемы человеческого капитала в трудах российских ученых.
2. Образование как человеческий капитал: состояние проблемы тенденции
3. Факторы, влияющие на наличные и общественные издержки, связанные с получением профессионального образования.
4. Инвестиции в профессионально – квалификационное развитие человеческих ресурсов
5. Инвестиции фирмы в человеческий капитал (на материалах исследования)
6. Трудовые ресурсы как социально – экономическая категория
7. Политика формирования трудовых ресурсов в России.
8. Измерение влияния человеческого капитала на процессы труда
9. Модель оценки управления человеческим капиталом
10. Система сбалансированных показателей человеческого капитала предприятия

Тесты контроля остаточных знаний

1. Какими качествами характеризуется общественно полезная деятельность человека, как:
 - а) трудового ресурса;
 - б) носителя способности к труду;
 - в) способности управлять домашним хозяйством;
 - г) члена ассоциации трудящихся.
2. Трудовой потенциал работника включает:
 - а) общее и высшее образование;
 - б) уровень гражданского сознания и социальной зрелости;
 - в) способности и склонности к труду;
 - г) состояние здоровья и работоспособности.
3. Какие компоненты характеризуют качество трудового потенциала предприятия:
 - а) психофизиологические;
 - б) кадровый;
 - в) квалификационный;
 - г) ценностные ориентации и интересы;
 - д) социальные.
4. Какие категории населения относятся к экономически неактивному:
 - а) лица, находящиеся на воинской службе;
 - б) студенты дневной формы обучения;
 - в) лица, находящиеся в командировки;
 - г) лица, занятые уходом за детьми.
5. Какие аспекты присущи воспроизводству населения:
 - а) производственный;
 - б) политический;
 - в) демографический;
 - г) экономический;
 - д) социальный.
6. Какие типы воспроизводства населения различают:



- а) когда число рождений превышает число смертей;
 - б) когда смертность превышает рождаемость;
 - в) когда происходит абсолютное сокращение населения
 - г) когда происходит абсолютный прирост населения.
7. Среднегодовая численность населения определяется как:
- а) среднеарифметическая численность населения на начало и конец года;
 - б) средняя арифметическая величина численности на начало и конец месяца;
 - в) средняя арифметическая численность населения на начало и конец полугодия.
8. К экономически активному населению относятся:
- а) лица моложе трудоспособного возраста;
 - б) лица занятые домашним хозяйством;
 - в) занятые работой;
 - г) безработные;
 - д) пенсионеры.
9. К экономически неактивному населению относятся:
- а) безработные;
 - б) курсанты дневных учебных заведений;
 - в) лица, получающие пенсию по старости;
 - г) прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности, но готовые на любую предлагаемую работу
10. Какие категории населения входят в состав трудовых ресурсов:
- а) лица, занятые в личном подсобном хозяйстве;
 - б) лица, получающие пенсию по старости;
 - в) лица, обучающиеся в школе;
 - г) лица, обучающиеся в очной аспирантуре.
11. Какие возрастные границы трудовых ресурсов установлены в России:
- а) для мужчин – 16-60 лет;
 - б) для мужчин – 18-65 лет;
 - в) для женщин – 16-60 лет;
 - г) для женщин – 16-50 лет;
 - д) для женщин – 16-55 лет.
12. Естественное движение населения есть следствие:
- а) демографической политики;
 - б) внеэкономического принуждения;
 - в) рождаемости;
 - в) смертности.
13. К количественным оценкам населения относятся следующие показатели:
- а) численность постоянного населения на начало (конец) года;
 - б) уровень образования;
 - в) показатели здоровья;
 - г) структура занятых в материальном производстве.
14. Трудовой потенциал можно определить как;
- а) трудовые ресурсы в качественном измерении.
 - б) трудовые ресурсы в количественном измерении.
 - в) верен ответ а)
 - г) оба ответа не верны.



15. Найдите верное соответствие

Категория	Понятие
А. Экономически активное население	1. Часть населения, которая в силу своего имущественного положения поставлена перед экономической необходимостью трудиться
Б. Трудовые ресурсы	2. Часть населения, включающая в себя совокупность занятых в экономике и безработных (согласно российской статистике возрастные рамки этой категории от 15 до 72 лет)
В. Трудящиеся	3. Статистическое понятие, характеризующее часть населения обладающего физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности (согласно российской статистике возрастные рамки этой категории для мужчин - от 16 до 59 лет, для женщин от 16 до 55 лет)

Практическое занятия 9

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Понятие и структура рынка труда

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о понятии и структуре рынка труда

Содержание: Рынок труда: понятие, состояние и тенденции; механизм формирования рынка труда; инфраструктура рынка труда и её функции; направления государственного регулирования рынка труда в современной России; роль профсоюзов на рынке труда; дискриминация на рынке труда: виды, проблемы, измерение.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о понятии и структуре рынка труда

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. В чем заключается сущность рынка труда?
2. Укажите критерий и раскройте структуру рынка труда.
3. Назовите особенности рынка труда по сравнению с рынком товаров.
4. Каковы различия внешнего и внутреннего рынка труда?
5. Какова схема взаимодействия факторов производства, формирование дохода и возмещения затрат рабочей силы и средств производства в условиях рынка?
6. Каковы особенности формирования современного рынка труда в России?
7. Назовите и объясните основные функции рынка труда.
8. Каковы основные элементы рынка труда?
9. Каковы причины сегментации рынка труда?
10. Охарактеризуйте роль и политику государства на национальном рынке труда.
11. Как профсоюзы России выполняют свою роль по защите интересов трудящихся?
12. Каковы задачи формирования работника как самостоятельного агента рынка труда?
13. Что такое дискриминация на рынке труда и какие ее виды известны?
14. Что означает профессиональная сегрегация и дискриминация труда?
15. Каковы причины дискриминации в сфере трудовых отношений на рынке труда в России?
16. Каковы меры борьбы с дискриминацией на рынке труда?



17. Что представляет собой дискриминация на основе предубеждения нанимателя, коллег по работе?
18. Приведите примеры проявления дискриминации в сфере трудовых отношений.
19. Кто с кем конкурирует на рынке труда?
20. Добросовестная и недобросовестная конкуренция на рынке труда.

Доклады/рефераты.

1. Государственная стратегия регулирования рынка труда.
2. Сущность и структура рынка труда.
3. Механизм действия рынка труда.
4. Состояние и тенденции развития рынка труда в России.
5. Роль государственных структур в системе инфраструктуры рынка труда.
6. Роль коммерческих и частных структур на рынке труда.
7. Взаимосвязь федеральных, региональных и локальных рынков труда.
8. Рекрутинговые агентства и организация их деятельности.
9. Роль профсоюзов на рынке труда.
10. Методы оценки и анализа состояния рынка труда.

Тесты контроля остаточных знаний.

1. С какими из общественно-экономических формаций связано возникновение рынка труда:
 - а) рабовладение
 - б) феодализм
 - в) капитализм
 - г. социализм
2. Товаром на рынке труда является:
 - а) труд
 - б) рабочая сила
 - в) трудовые ресурсы
 - г) в экономической науке существуют взаимоисключающие подходы, определяющие труд и рабочую силу в качестве товара
3. Из числа фаз воспроизводства рабочей силы рынку труда соответствуют:
 - а) производство
 - б) распределение
 - в) обмен
 - г) потребление
4. Активная политика государства на рынке труда включает в себя следующие меры:
 - а) информационная и организационная помощь гражданам в поиске работы
 - б) выплата пособий по безработице
 - в) профессиональное обучение безработных граждан
 - г) досрочные пенсии гражданам, рискующим оказаться в числе безработных
5. Какая из экономических теорий обосновывает, что объектом продажи на рынке труда является труд:
 - а) трудовая теория стоимости
 - б) теория трех факторов производства
 - в) теория предельной полезности (маржинализм).
 - Г) теория свободной рыночной конкуренции
6. Рынок труда – это:



- а) совокупность актов купли-продажи рабочей силы;
б) сфера обращения рабочей силы;
в) основанный на отношениях обмена механизм обеспечения потребностей общества в факторе труда;
г) система социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками, основанная на купле-продаже фактора труда;
д) все утверждения верны;
е) верных ответов нет.
7. Правомерно ли утверждение, что отраслевой рынок труда – это рынок работников определенной профессии?
а) да;
б) нет.
8. Какие из перечисленных ниже законодательных актов регулируют рынок труда?
а) закон о занятости населения в Российской Федерации;
б) гражданский Кодекс РФ;
в) правила дорожного движения;
г) Конституция Российской Федерации;
д) таможенный кодекс.
9. Какие из перечисленных ниже институтов не относятся к инфраструктуре рынка труда?
а) биржа труда;
б) агентство по найму рабочей силы;
в) пенсионный фонд;
г) институт исследования рынка труда;
д) газета «Работа и зарплата»;
е) детский сад.
10. Что из перечисленного ниже не оказывает влияния на спрос на труд?
а) спрос на конечные продукты;
б) технология производства;
в) изменения в номинальной заработной плате, вызванные инфляцией;
г) все перечисленное влияет на спрос на труд;
д) ни один из перечисленных факторов не оказывает влияния на спрос на труд.
11. Если рыночная цена ниже равновесной, то:
а) появляются избытки товаров;
б) возникает нехватка товаров;
в) формируется рынок покупателя;
г) падает цена ресурсов.
12. К преимуществам внутренних рынков труда для работников относится:
а) экономия средств на найме и обучении новичков;
б) низкая текучесть кадров;
в) привязанность работников к своему предприятию;
г) возможность добиваться более высокой производительности труда;
д) гарантии стабильности занятости.
13. К недостаткам внутренних рынков труда для работодателей нельзя отнести:
а) возможное снижение активности работников;
б) ограничение и постепенное снижение мобильности работника;
в) потери времени ценных работников в процессе наставничества;



- г) слишком тесные взаимоотношения среди коллег;
д) возможный конфликт интересов обучающихся и обучаемых.
14. Для первичного рынка труда характерно:
а) льготы и пособия (жилье, услуги, страхование и т.п.);
б) слабые шансы на продвижение;
в) жесткий график, часто неполный рабочий день;
г) своеволие начальства;
д) простая и кратковременная подготовка, чаще всего на самом рабочем месте.
15. Для вторичного рынка труда характерно:
а) использование прогрессивных технологий;
б) исполнительский, рутинный характер труда;
в) членство в профсоюзах, клубах и т.п.;
г) соблюдение справедливости, трудовых правил;
д) удобные дни и часы работы.
16. Рост подоходного налога:
а) всегда увеличивает индивидуальное предложение труда;
б) всегда уменьшает индивидуальное предложение труда;
в) не влияет на индивидуальное предложение труда;
г) вызовет два разнонаправленных эффекта — дохода и замещения;
д) повлияет на индивидуальное предложение труда только в случае, если будет прогрессивным.
17. Какое из данных утверждений верно?
а) для фирмы предложение труда всегда абсолютно эластично;
б) для отрасли предложение труда всегда абсолютно неэластично;
в) с ростом заработной платы работника эффект замещения побуждает его работать больше;
г) с ростом заработной платы работника эффект дохода побуждает его работать больше;
д) невозможно одновременно помогать беднякам и поддерживать их стимулы к труду.
18. Для товаропроизводителя-монополиста спрос на труд:
а) больше, чем для конкурентной фирмы;
б) меньше, чем для конкурентной фирмы;
в) может быть как меньше, так и больше, чем для конкурентной фирмы;
г) такой же, как для конкурентной фирмы;
д) равен нулю.
19. К формальным институтам рынка труда можно отнести:
а) традиции и ценности, определяющие поведение участников трудовых соглашений;
б) механизм трудовой дискриминации;
в) негосударственные структуры трудового посредничества;
г) рекомендации, репутацию;
д) все ответы не верны.
20. К неформальным институтам рынка труда можно отнести:
а) законодательные и правоохранительные органы;
б) трудовые инспекции;
в) центры занятости населения;
г) профсоюзы и союзы предпринимателей;
д) привычки и предубеждения людей.



21. Для российской неформальной самозанятости не характерны:
- а) деятельность в теневом режиме, увод доходов от налогообложения;
 - б) ориентация преимущественно на сферу услуг, челночный бизнес и уличную торговлю;
 - в) отсутствие отношений найма и активное вовлечение в деятельность членов семьи;
 - г) капитализация доходов с целью организация серьезного бизнеса;
 - д) сочетание самозанятости с другой работой, часто в государственном секторе.
22. К основным проблемам российского рынка труда не относятся:
- а) низкая цена труда;
 - б) высокие потребности населения;
 - в) огромное неравенство в доходах;
 - г) глубокие структурные и межрегиональные диспропорции;
 - д) «утечка умов».
23. Какое из следующих утверждений верно:
- а) верен только ответ д);
 - б) государство не может создавать новые рабочие места;
 - в) меры экономического регулирования трудовых отношений не могут быть направлены на другие, товарные или ресурсные, рынки;
 - г) государство предоставляет общественные блага с помощью не только общественного, но и частного сектора;
 - д) трансферты и субсидии не способствуют снижению индивидуального предложения труда.
24. При заключении коллективного соглашения между профсоюзом и администрацией:
- а) рассматриваются только те аспекты труда, которые связаны с его денежным вознаграждением;
 - б) не рассматриваются вопросы, связанные с гарантиями занятости;
 - в) не рассматриваются вопросы, связанные с порядком определения трудового стажа;
 - г) не рассматриваются вопросы, связанные с правом работника на отказ от сверхурочной работы;
 - д) могут по-разному определяться права профсоюза и администрации.
25. К трудовой дискриминации относится:
- а) установление различных цен на один и тот же товар вне зависимости от издержек на его производство;
 - б) различный уровень оплаты труда работников, входящих и не входящих в профсоюзы;
 - в) различный уровень оплаты труда работников из-за разной продуктивности их труда;
 - г) неравное отношение к работникам из-за личной симпатии или антипатии руководителя;
 - д) различный уровень оплаты труда работников из-за наличия или отсутствия высшего образования.
26. Дискриминация на рынке труда может возникать на основе:
- а) различной склонности к дискриминации работодателя;
 - б) различной склонности к дискриминации сотрудников фирмы;
 - в) различной эластичности предложения труда разных групп работников;



- г) неодинаковой доступности профессий для разных групп работников;
 - д) всего перечисленного.
27. Статистическая дискриминация на рынке труда — это:
- а) результат использования пола, расы или иных характеристик в качестве инструмента отбора персонала;
 - б) нежелание некоторых людей увеличивать человеческий капитал, так как они ожидают, что их карьера на рынке труда будет прервана;
 - в) любая скрытая дискриминация со стороны работодателя;
 - г) направление некоторых работников на менее производительную работу.

Раздел 3. Использование человеческих ресурсов

Практическое занятия 10

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о планировании и прогнозировании человеческих ресурсов

Содержание: Цели планирования человеческих ресурсов. Процесс планирования человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании и прогнозировании человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа.

Контрольные вопросы:

1. Какие задачи призвано решать планирование персонала организации?
2. Опишите структуру и основные этапы планирования персонала.
3. Назовите основные принципы планирования персонала?
4. Какие факторы учитываются при планировании персонала?
5. Чем отличается стратегическое и оперативное планирование?
6. Каковы преимущества и ограничения использования балансового метода при планировании персонала?
7. Сущность и возможности применения математико-статистических методов.
8. Сущность нормативного метода планирования персонала.
9. Значение планирования и обеспечения преемственности персонала.

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка		



незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические указания

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

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}},$$

где $T_{\text{пф}}$ - полезный фонд времени одного работника;

$T_{\text{пр}}$ - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{\text{н.п.}i}) / K_{\text{в}}$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{\text{н.п.}i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

$K_{\text{в}}$ - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

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

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ.}} / K_{\text{в}}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф}}.$$

Решение

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

для работы А:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч}.$$

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

для работы А:

$$T_{\text{обл.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч}; \text{ для работы Б:}$$

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.}1} + T_{\text{н.п.}2} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{\text{пр}} = (1430 / K_{\text{в}}) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_{\text{пр}} = (1250 / K_{\text{в}}) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч}.$$



4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

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

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

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

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

$$Ч_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{\text{нрв}},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих нагрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

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

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{\text{нрв}}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum m t = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{\text{нрв}} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).



3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_p = (2900 / 1920) \cdot 1,6 = 2,4$ человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / N_{об}] K_n, \quad (1)$$

где $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$N_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d,$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t - время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;



n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}}, \quad (2)$$

где $N_{\text{общ}}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_d.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] = 24 \text{ человека.}$$

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

Практическое занятия 11

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Процесс подбора, отбора и найма персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о процессе подбора отбора и найма персонала

Содержание: Теоретические основы подбора, отбора и найма персонала: основные методы, источники, эффективность

Практические навыки: навыки закрепления знаний о процессе подбора отбора и найма персонала

Продолжительность занятия – 4 часа.

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их



родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

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

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

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

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

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

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.



9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

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

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд., М., 2001).

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним - экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 6.1).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда - об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме - одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рис. 6.1.

Таблица 6.1



ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

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

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 6.2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 6.3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 6.2.

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

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

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть



заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

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

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 6.3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере

4. Какими языками Вы владеете?

Английский свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий свободно хорошо удовлетвор.

Французский свободно хорошо удовлетвор.



5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое _____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое _____

8. Подпись, дата

Рис. 6.1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация Должность

Фамилия

Имя.....



Отчество
 Год рождения.....
 Пол..... Национальность..... Гражданство.....
 Адрес
 Место работы
 Должность.....
 Специализация
 Образование..... Учебное заведение
 Специальность по образованию
 Иностранный язык - степень владения.....
 Телефоны: служ..... дом.....
 Дополнительные сведения
 Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 6.2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование по
вопросу найма кандидата на
вакантную должность

Уважаемый _____!

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

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

Собеседование будет проходить по адресу: _____

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

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

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

Дата

тел. _____ Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

Рис. 6.3. Пример приглашения

Таблица 6.2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры



1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 6.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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



9. Бытовые условия

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.
2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить соответствующие темы из учебника «Управление персоналом организации», объясняет цели и задачи деловой игры.
3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая - представителей конкретной, выбранной участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).
4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.
5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:
 - п. 1 - совместно обе группы;
 - специалисты - п. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13;
 - претенденты - п. 4, 5, 6, 12.
6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.
7. По п. 12 - проведение собеседования - отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3-4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.
8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

Деловая игра «Инвалидное кресло»

Описание деловой игры

Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания.

Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением



одного обстоятельства - он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.?

Постановка задачи

Сформулировать и обеспечить благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.

Методические указания

Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение:

- условий найма кандидатов с ограниченными возможностями;
- аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов;
- преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 2 часа аудиторных занятий.
2. Студенты делятся на группы от 5 до 12 человек. Из всех студентов выбираются два добровольца для исполнения ролей менеджера по подбору персонала и кандидата на вакантную должность, которых просят покинуть аудиторию на 15 мин, чтобы ознакомиться со своими ролями.
3. В это время в группах происходит общее обсуждение проблемы. Аудитории могут быть заданы следующие вопросы: «Если бы Вы хотели получить какую-либо работу, а один из кандидатов обладал бы такой же квалификацией, как и Вы, но при этом получил работу только по той причине, что у него ограниченные возможности, что бы Вы почувствовали?»
4. По прошествии 15 мин обсуждение заканчивается с предложением вернуться к нему позже. Копии ролей раздаются остальным членам групп, затем в аудиторию приглашаются исполнители ролей. Они разыгрывают ситуацию. Менеджер компании должен в течение всего собеседования стоять, а кандидат - сидеть.
5. Затем следует повторить игру несколько раз с разными парами участников, а затем сравнить различные интерпретации. Второй и последующим парам участников можно не выходить из комнаты для изучения своих ролей, так как они уже видели разыгрываемую ситуацию в исполнении других участников.

Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы»

Описание ситуации

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 6.4).

Таблица 6.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
-----------------------	------



1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Ситуация «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»

Описание ситуации

Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Н.Н. Петров.

Постановка задачи

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы при помощи опытного работника организации Н.Н. Петрова, занимающего такую же должность.

Методические указания

Приведем пример начала собеседования с Н.Н. Петровым.

«Как вы знаете, на такую же должность, как и ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что человек, которого мы примем на работу, обладает навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в круг обязанностей сотрудника, занимающего эту должность. Я буду интервьюировать вас с помощью данного вопросника для анализа работы, который используется для того, чтобы установить, в чем вы видите главную цель вашей работы и как вы ее выполняете. Затем я попрошу вас назвать основные виды деятельности в вашей работе. После этого поочередно каждый вид деятельности мы обсудим более подробно.

Для того чтобы запомнить ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться примерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения, которые вы сообщите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, вы можете задать мне интересующие вас вопросы».

ВОПРОСНИК СТРУКТУРИРОВАННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТЫ

Место в данной организации



1. Как называется ваша должность (работа)?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже вашей?

Главная цель работы

5. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?
Основные обязанности, виды или направления деятельности
6. Каковы ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из названных вами обязанностей в вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени вы тратите на выполнение каждой из них?

По каждой обязанности, виду или направлению деятельности

9. Какими инструментами, оборудованием вы пользуетесь?
10. Для чего вы используете каждый инструмент (оборудование)?
11. Насколько они важны в вашей работе?
12. Как часто вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты вашей работы требуют физических усилий?
14. Что вам конкретно приходится делать?
15. Какого рода усилие, давление вы используете в работе?
16. Как часто вам приходится производить эту операцию?
17. Какие письменные материалы вы используете в качестве источников информации - записки, отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего вы их используете?
19. Насколько они важны в вашей работе?
20. Как часто вы ими пользуетесь?
21. Что вам приходится писать: отчеты, письма, докладные записки?
22. Кому вы обычно пишете?
23. Каково обычно содержание этих текстов?
24. Как вы решаете, что вы должны писать?
25. Как часто вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, справочные таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего вы их используете?
28. Насколько они важны в вашей работе?
29. Как часто вы их используете?
30. Какие расчеты вам приходится выполнять?
31. Для чего вам приходится их делать?
32. Какой уровень математических знаний вам требуется, например работа с десятичными и простыми дробями, с алгебраическими выражениями и т.п.?
33. Как часто вы работаете с цифрами?
34. Пользуетесь ли вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто вы их используете?
38. Приходилось ли вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40. Как часто вы это делаете?
41. Какие аспекты вашей работы, если таковые имеются, требуют от вас точности или аккуратности в работе?



42. Каковы были бы последствия, если бы вы были не точны или не аккуратны?
43. Какие другие источники информации вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим для того, чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какой конкретно опыт вы используете?
50. Почему вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как часто вас контролируют?
53. Сколько у вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает ваш контролер, что ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в вашей работе?
61. Как часто вам приходится это делать?
62. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?
64. Насколько это важно?
65. За что вы несете непосредственную ответственность (имущество, материалы, деньги)?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?
- Контакты с другими работниками**
68. С кем вы контактируете?
69. По какой причине?
70. Насколько важен контакт с каждым из них?
71. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
72. С кем вне организации вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из них?
75. Как часто вы вступаете в контакты с каждым из них?
76. Участвуете ли вы в каких-либо переговорах, собеседованиях, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто вы ими пользуетесь?
84. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?



86. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени вы работаете в условиях данных порядков и процедур?
90. Каковы перспективы вашего дальнейшего развития?

ВОПРОСНИК СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

1. Вопросы для определения способности выполнять работу
- Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?
Как называлась ваша должность?
Каков был ваш первоначальный оклад?
Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?
Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?
Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордитесь?
Над каким самым важным проектом (программой) вы работали на этой должности?
Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?
Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?
Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?
Какие контакты в вашей работе были более трудными - письменные или устные?
Какой наиболее сложный отчет вам приходилось писать?
Почему этот отчет оказался наиболее трудным?
Как вы с ним справились?
Теперь, когда это уже в прошлом, как бы вы улучшили его, сделали более понятным?
Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?
Каковы были поводы для вашего контакта?
С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?
Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?
Кого это решение затронуло?
Почему возникла такая ситуация?
Сколько времени вам потребовалось на принятие решения?
Как, по-вашему, вы справились с ситуацией?
Какой урок вы извлекли из этого случая?
С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?
Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении, какую бы причину указали?
Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?
Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?
Какого числа и какого месяца вы уволились из этой организации?
Как называлась ваша должность, когда вы уволились?
Почему вы уволились из организации?
Почему вас уволили?
Почему вы так часто меняли места работы?



Некоторые люди полагают, что если вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что вы думаете по этому поводу?

Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?

Каким образом ваша работа подготовила вас к более серьезным обязанностям?

Перед кем вы отчитываетесь?

Можно ли использовать мнение этого человека как рекомендацию?

Каков был ваш начальник?

Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?

Каким образом ваш начальник добивался от вас наилучших результатов в работе?

Почему вы устраиваетесь к нам на работу?

Почему вы устраиваетесь на эту должность?

Что вы знаете о нашей организации?

Что вы ожидаете от предлагаемой вам работы?

Что вам больше всего нравится в этой работе?

Что вам меньше всего нравится в этой работе?

Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?

С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?

Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?

Каковы ваши рекомендации?

2. Вопросы для определения желания выполнять работу

Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?

Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?

Считаете ли вы, что преуспели?

Как вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?

Какую черту вашего характера вы считаете наиболее сильной?

Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую вы выполняли с удовольствием?

Приходилось ли вам раньше работать в группе?

Как вам это удавалось?

Приходилось ли вам много работать одному на вашей прежней работе?

Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?

Какова ваша роль в качестве члена коллектива?

С людьми какого типа вы контактировали на вашей предыдущей работе?

С какого рода людьми вы лучше всего ладите?

Как вы определяете сотрудничество?

Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?

Приходилось ли вам сталкиваться со сложными проблемами на вашей работе?

Что именно для вас было трудно выполнить?

Какие решения для вас являются наиболее трудными?

Как вы организуете и планируете основные программы?

Устанавливаете ли вы для себя цели?

Над сколькими задачами вы можете работать одновременно?

Опишите ваш типичный рабочий день?

Как вы организуете себя для повседневной деятельности?

Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения вашей работы?

Как вы планируете ваш день?

Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была ваша роль в цепи событий?



Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большую работу за короткое время?

Когда вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты ваших профессиональных навыков вы используете для дальнейшей работы? Как долго вы предполагаете работать в нашей организации? Как вы определяете успешную карьеру?

3. Вопросы для определения управляемости и исполнительности

Как вы относитесь к указаниям?

Можете ли вы назвать какие-либо вопросы, по которым вы были не согласны с вашим начальником?

Совершал ли ваш начальник такие поступки, которые вам не нравились? В каких областях мог бы ваш начальник выполнить работу лучше?

Как, по-вашему, ваш начальник расценивал вашу деятельность? Хотели бы вы получить должность вашего начальника? За что вас наиболее часто критиковали?

Как вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?

Какое у вас общее впечатление о вашей последней организации? Когда в последний раз вы по-настоящему рассердились?

4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

Сколько времени вы работаете на руководящей должности?

Как бы вы определили работу руководителя?

Как вы планируете беседу?

Обучали ли вы когда-нибудь других людей?

Как вы анализируете потребности в обучении вашего отдела или отдельных сотрудников?

Как вы информируете ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?

Какова была текучесть кадров в вашем отделе за последние два-три года?

Сколько людей вы уволили?

Сколько людей вы приняли на работу?

Как вы мотивируете ваш коллектив?

Как вы поддерживаете дисциплину в вашем отделе?

Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?

Каким методом вы пользовались при пересмотре окладов?

Как вы планировали работу в связи с отпусками?

Какие у вас существуют связи с другими отделами?

Как вы участвуете в планировании работы отдела?

Как вы количественно определяете результаты вашей деятельности как руководителя?

Расскажите о случаях, когда люди принимали эмоциональные решения относительно ваших проектов. Что при этом произошло и как вы поступили? Несете ли вы финансовую ответственность за ваш отдел? Какие у вас проблемы по бюджету отдела?

5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

Что побуждает людей покупать ваши изделия или платить за их обслуживание?

Как вы относитесь к командировкам?

Что вам нравится в большинстве коммерческих сделок?

Какого рода вознаграждения вы считаете наиболее удовлетворительными?

Сколько у вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?



Приходилось ли вам сталкиваться с трудностями при получении платежа от клиента?

Как вы превращаете случайного покупателя в постоянного?

С какими людьми вам нравится заключать коммерческие сделки?

С какими этапами связана продажа вашей продукции?

Расскажите о вашем катастрофическом провале (если таковой имел место).

Приходилось ли вам продавать что-либо по телефону?

Как вы поступите, если не будете приняты на работу?

6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами

Вы ведете поиски постоянной или временной работы? Что вы можете охарактеризовать из сделанного вами как проявление инициативы и желания работать?

Какой из периодов в вузе был для вас наиболее трудным?

Планируете ли вы дальнейшее обучение?

Как вы проводили свои каникулы?

Какую работу вы хотели бы получить?

Чем бы вы хотели заниматься пять лет спустя?

Ситуация «Составление резюме»

Описание ситуации и постановка задачи

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.

Необходимо составить резюме.

Методические указания

Резюме - информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx - 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx - 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Ситуация «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

Описание ситуации и постановка задачи

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту



должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Решение

Квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка представлена в виде следующей таблицы.

Начальник кредитно-экономического отдела должен	Права и обязанности
БЫТЬ	способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами, нести персональную ответственность за их использование; лидером коллектива, эталоном ответственности за принимаемые решения
ИМЕТЬ	выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка; высшее профессиональное образование, стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее 3-х лет
ЗНАТЬ	законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности Сбербанка, ведомственные инструкции и нормативные документы; основы экономики и финансового менеджмента; перспективы развития финансово-банковской системы и стратегии направления Сбербанка; основы техники безопасности и противопожарной защиты
ВЛАДЕТЬ	эффективной технологией банковской деятельности; методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ; методами оценки стоимости имущества; методами и техникой переговоров; методами изучения ценных бумаг, инвестиций
ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	о механизме функционирования банковской системы, системы финансово-кредитных отношений, рынке ценных бумаг, механизме валютных торгов

Ситуация «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта»

Описание ситуации

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- инвестиционная деятельность;



- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

Постановка задачи

Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

Методические указания

Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с перечнем, приведенным в левой части табл. 6.5.

Решение

В правой части табл. 6.5 приведены результаты решения ситуации.

Таблица 6.5

ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности:			Примечание
	1 - очень важно	2 - важно	3 - желательно	
	1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
1. Специальность				
Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»	-	-	X	
2. Высшее профессиональное образование по направлению или специальности «Экономика»:				
теоретическая экономика	X	-	-	
финансы и кредит	-	X	-	
мировая экономика	-	X	-	
национальная экономика	-	X	-	
экономика предприятия и управление	-	X	-	
3. Наличие ученой степени	-	X	-	
4. Дополнительное высшее образование	-	-	X	
5. Специальная подготовка (главные направления):				
государственное регулирование рыночной экономики	-	-	X	
развитие предпринимательства	-	-	X	
финансы и кредит	-	-	X	
региональное управление социально-экономическими процессами	-	-	X	
6. Владение иностранным языком	-	-	X	
Опыт работы кандидата по специальности				
7. Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет	X	-	-	
8. Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях	-	-	X	



Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
9. Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)	-	X	-	
10. Работа с документами:				
умение самостоятельно дать письменное заключение	X	-	-	
умение составить методические рекомендации	X	-	-	
знание основ делопроизводства	X	-	-	
11. Общение с посетителями	-	X	-	
12. Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)	-	X	-	
13. Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)	-	X	-	
14. Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте	-	-	X	

Ситуация «Молодые соискатели»

Описание ситуации

В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу.

Постановка задачи

1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу?
2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

Методические указания

Студентам раздаются материалы с вопросами и вариантами ответов, которые они могут обсудить между собой в течение 30 мин. При этом каждый должен выбрать вариант ответа и обосновать его.

Далее происходит обсуждение, во время которого вслух зачитывается каждый из предлагаемых вопросов, даются ответы на данный вопрос и объяснение такого выбора. Кроме того, следует обсудить варианты ответов студентов, отличающиеся от предлагаемых в раздаточном материале.

Раздаточный материал «Молодые соискатели»

Предлагаемые варианты

Выберите только один из предлагаемых ниже вариантов ответа и обведите его кружком.

А. В рамках правительственной стратегии повышения конкурентоспособности рабочей силы предлагается ввести новый «диплом с отличием» для тех выпускников, которые получают отличные оценки на выпускных государственных экзаменах, при этом не учитывать текущую успеваемость в процессе обучения. Предполагается, что такой диплом будет служить «знаком качества» для работодателей.

1. Вы согласны с этим предложением, поскольку считаете, что в стране следует повышать уровень профессионального образования и обучения, чтобы иметь возможность выдерживать жесткий натиск со стороны иностранных конкурентов.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что выдача таких дипломов может понизить значение текущей успеваемости в процессе обучения.

Б. В свете новых правительственных мер по снижению промышленного спада выпускники, вероятно, смогут получать кредиты на оплату своего дополнительного



обучения.

3. Вы согласны с такой идеей, поскольку это расширит для молодежи круг возможностей получения образования,

4. Вы не согласны, так как считаете, что выпускников больше интересуют выгодные условия работы, нежели качество программ обучения.

В. Правительство намерено перераспределить средства, расходуемые в настоящее время на различные пособия безработным, в пользу единовременных выплат выпускникам учебных заведений. Такие выплаты должны вызвать у выпускников большую активность в поисках работы.

5. Вы с этим согласны, поскольку считаете, что среди безработных много людей, которые могли бы найти работу, если бы действительно этого хотели.

6. Вы не согласны, поскольку предлагаемая схема может обернуться против выпускников (и не только них), которые не столь конкурентоспособны, как другие соискатели.

Г. Правительство считает, что в учебных заведениях следует уделять больше внимания профессиональной подготовке.

7. Вы согласны, потому что молодежь в этом действительно нуждается.

8. Вы не согласны, поскольку считаете, что основной акцент в учебных заведениях должен быть направлен в сторону общего образования.

Д. Арбитражный суд недавно постановил, что работодатели имеют право увольнять тех работников, которые отказываются работать по воскресеньям, даже по религиозным мотивам.

9. Вы согласны с этим постановлением. Все без исключения работники должны подчиняться правилам компании.

10. Вы не согласны. Работник не принадлежит работодателю телом и душой. Молодой соискатель вряд ли захочет прийти работать в компанию, которая не признает право своих работников на исполнение ими религиозных правил.

Е. Влиятельные лица в вооруженных силах предлагают запретить призыв в армию лиц нетрадиционной сексуальной ориентации.

11. Вы с ними согласны. Если разрешить призыв на военную службу такой молодежи, то дисциплина в армии пострадает.

12. Вы не согласны. Пригодность для службы в армии или карьера в вооруженных силах не должна зависеть от сексуальной ориентации.

Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Описание деловой игры

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

Постановка задачи

Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Методические указания

При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:



1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержке и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.



После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше. Для этого создается группа экспертов из 5-10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1-2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл. 6.6.

Таблица 6.6

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)

№	Номер качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в
---	----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------



п/п	Наименование качества											баллах
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 6.7. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.

Таблица 6.7

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

Из табл. 6.7 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения $13,9/4,7$ и $13,9/4,2 > 2^*$. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).



В табл. 6.8 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Таблица 6.8

**СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ
ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С
ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ**

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4) (-0,9)	9,2 (+0,3) (-1,3)

* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл. 6.7).

**Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для
конкретных должностей и профессий»**

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с



сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

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

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуются.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предрассудках.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).



40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;
- г) слесарь механического цеха;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.
2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;
- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;
- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных



компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

Ситуация «Составление объявления о текущей вакансии»

Описание ситуации и постановка задачи

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Приведем пример составления текста объявления.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Ассистент специалиста по подбору персонала.

Организация. Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала.

Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет;
проведение предварительных собеседований с кандидатами;
тестирование кандидатов (английский язык, машинопись);
составление резюме;
работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные

знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания;
желание сделать карьеру;
компьютер (Word);
гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

Желательные

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента;
машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская;
компьютер (Word, Excel, MS Access, E-mail).

Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу), без переработок;
испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке; бесплатные обеды;
офис находится рядом со станцией метро «Добрынинская»; заработная плата обсуждается индивидуально.

Практическое занятия 12

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Адаптация и оценка персонала



Цель занятия: закрепление теоретические знаний об адаптации и оценке персонала

Содержание: адаптация персонала: понятие и сущность, виды, эффективность; оценка персонала: понятие и сущность, методы оценки и их эффективность

Практические навыки: навыки закрепления знаний об адаптации и оценке персонала

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое социализация персонала?
2. Дайте характеристику ролевой структуры коллектива.
3. Что такое профессиональная ориентация, ее основные цели и задачи?
4. Раскройте сущность и основные этапы трудовой адаптации персонал?
5. Приведите классификацию видов трудовой адаптации?
Назовите цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Описание деловой игры

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

Постановка задачи

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека - претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в табл. 6.9 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров. Пример построения социограммы для начальника производственного отдела приведен в табл. 6.10.

Таблица 6.9

ЛИСТ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
2		3	4	5	6	7	8
	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
	Воля	4	5	4	5	5	5
	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5



Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
Производительность труда	5	5	5	5	5	5
Качество труда	4	5	5	5	4	4
Решительность	4	5	4	4	5	4
Энергичность	5	5	4	5	5	5
Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
Добросовестность	5	5	5	5	5	5
Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5
Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
Забота о людях	5	5	5	5	4	4
Инициатива	5	5	5	5	5	5
Новаторство	5	4	5	4	4	4
Опыт работы	4	5	5	5	5	5
Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
Общее образование	5	5	5	5	5	5
Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
Здоровье	5	5	5	5	5	5
Работоспособность	5	5	5	5	5	5
Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
Справедливость	4	4	5	5	4	4
Честность	5	4	5	5	4	4
Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
Скромность	4	4	4	4	4	4
Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

Условные обозначения:

П - президент

И - генеральный исполнительный директор



ф - финансовый директор
Т - начальник отдела
Х - художник
З - звукооператор

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОЦЕНОЧНАЯ БЕСЕДА»

Описание деловой игры и постановка задачи

Участники деловой игры разрабатывают состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определяют методы, с помощью которых оцениваются показатели. По результатам анализа исходных данных участники проводят оценочную беседу руководителя отдела маркетинга с подчиненным сотрудником (характер производственной деятельности последнего показан в исходных данных). Результатами оценочной беседы должны являться:

- установление соответствия оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
- оценка результативности труда сотрудника и его профессионального поведения;
- формирование рекомендаций руководителя оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;
- разработка перспектив служебного развития оцениваемого сотрудника.

Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А отдела маркетинга за оцениваемый период

Возраст - 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность: инженер-технолог).

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А: «С вами невозможно вести переговоры, так как вы не знаете, чего вы хотите». Об этом сотрудник А рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 - прошлогодними и 5 - новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А провел 47 переговоров, из них 40 - удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40-50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А - член сборной команды по рыболовному спорту.

Таблица 6.10

СОЦИОГРАММА НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА

Средний балл по группе экспертные оценки/самооценки Группы качества	Качества	Номер качества	Баллы						
			1	2	3	4	5		
4,7	Деловые и социальные	Принципиальность							
		Чувство долга							
		Принципиальный подход к делу							
		Предприимчивость							
		Воля							
		Настойчивость							
		Способность доводить дело до конца							
		Требовательность к себе							
		Требовательность к подчиненным							
		Чувство ответственности							
		Производительность труда							
		Качество труда							
		Решительность							
		Энергичность							
		Трудолюбие							
		Способность создать сплоченный коллектив							
		4,5	Профессиональная квалификация и анализ работы	Добросовестность					
				Дисциплинированность					
Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе									
Самостоятельность в принятии решений									
Забота о людях									
Инициатива									
Новаторство									
Опыт работы									
Знания в области техники и технологии									
Знания в области экономики									
Знания в области организации и управления									
Знания в области психологии									
4,7	Личностные	Знания в области социологии							
		Знания в области педагогики							
		Конкретные знания в области выполняемой работы							
		Общее образование							
		Культурный уровень							
		Отношение к повышению своей деловой квалификации							
		Отношение к повышению квалификации подчиненных							
		Здоровье							
		Работоспособность							
		Чувство собственного достоинства							
4,8	Авторитет	Справедливость							
		Честность							
		Саморегуляция и выдержка							
		Способность находить выход из затруднительных положений							
		Коммуникабельность							
		Моральная устойчивость							
		Скромность							
		Чувство юмора							
		специалиста							
		руководителя							
4,7	Средний балл	воспитателя							
		человека							
			Заказ руководителя						
			очень слабого	слабого	среднего	хорошего	лучшего		

Методические указания

Участники деловой игры под руководством преподавателя делятся на несколько подгрупп, которые в дальнейшем будут представлять:

- руководителя отдела маркетинга, проводящего деловую оценку своих сотрудников и, в частности, оценочную беседу с одним из сотрудников отдела;
- оцениваемого сотрудника отдела маркетинга, который участвует в оценочной беседе со своим руководителем;
- экспертов, которые наблюдают за ходом деловой игры и подводят итоги участия в ней каждой подгруппы.

В процессе деловой игры ее участники могут меняться ролями (например, подгруппа, представляющая руководителя отдела, может выполнять на следующих этапах роль оцениваемого сотрудника, и наоборот).



На *первом этапе* деловой игры всем ее участникам следует проанализировать исходные данные и сформировать состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга предприятия;
- быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
- позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных к деловой игре;
- отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника.

При разработке состава показателей оценки следует руководствоваться тем соображением, что все они должны найти свое конкретное выражение в имеющихся исходных данных к деловой игре. Другими словами, исходные данные накладывают определенные ограничения на состав и количество показателей оценки.

Представители каждой играющей подгруппы сообщают преподавателю разработанные ими показатели оценки. Последний определяет полноту и качество представленных показателей и оценивает на этой основе результативность работы каждой подгруппы на первом этапе деловой игры.

На *втором этапе* устанавливаются методы оценки показателей и проводится конкретная количественная или качественная оценка показателей.

Результатами выполнения данного этапа деловой игры должны являться:

- выбор метода шкалирования или метода альтернативных характеристик для оценки тех или иных показателей;
- конкретная реализация указанных методов применительно к показателям оценки, т.е. должна быть разработана конкретная шкала количественной оценки определенных показателей (отражающая градацию количественных оценок и их соответствующих каждой количественной оценке качественных интерпретаций) или должны быть проработаны формулировки вопросов по соответствующим показателям для метода альтернативных характеристик;
- количественная оценка показателя по одному из приведенных выше методов.

Задачи данного этапа могут решаться при консультативном руководстве преподавателя, ведущего деловую игру, однако сами решения (результаты) не должны становиться предметом обсуждения между подгруппами участников деловой игры.

Указанные результаты составляют основу для:

- разработки сценария проведения оценочной беседы руководителя с сотрудником;
- проведения самооценки сотрудником, одной из задач которой является подготовка сотрудника к оценочной беседе с руководителем.

На *третьем этапе* деловой игры проводится оценочная беседа руководителя отдела (оценочную беседу проводят представители соответствующих подгрупп-участников) с подчиненным сотрудником. При этом возможно поочередное участие нескольких

представителей от каждой подгруппы, а также одновременное участие двух представителей от каждой из подгрупп с целью обеспечения активной работы большего количества участников деловой игры.

Эксперты деловой игры оценивают работу подгрупп-участников на всех этапах. На первом этапе оцениваются качественный состав разработанных подгруппами показателей



для деловой оценки и его соответствие характеру профессиональной деятельности оцениваемого сотрудника отдела маркетинга. Характер деятельности сотрудника представлен в исходных данных к деловой игре. По результатам выполнения второго этапа устанавливается соответствие количественной и качественной оценки разработанных ранее показателей конкретным количественным или качественным исходным данным. На третьем этапе устанавливаются полнота и целенаправленность оценочной беседы, проводимой участниками подгруппы, представляющей руководителя отдела, а также оценивается поведение во время беседы участников игры, представляющих сотрудника отдела.

Состав показателей оценки сотрудника отдела, разрабатываемый участниками игры на первом этапе, можно отразить следующей формой.

1. Группа показателей, характеризующих результаты труда сотрудника отдела маркетинга.

1.1. ...

1.2. ...

2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда.

2.1....

2.2....

3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника.

3.1....

3.2. ...

Количественную оценку показателей, проводимую участниками игры на втором этапе, можно представить в следующей форме.

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Показатели, характеризующие результаты труда				
1.1. ...				
1.2. ...				

При оценке беседы между руководителем и сотрудником отдела эксперты должны установить, насколько участники показали:

- обоснованность степени соответствия сотрудника занимаемой должности;
- полноту соответствия оценки деятельности сотрудника исходной информации о нем;
- обоснованность высказанных руководителем предложений о дальнейшем профессиональном развитии сотрудника;
- корректность высказанных руководителем критических замечаний и восприятия критики сотрудником;
- умение ведения оценочной беседы руководителем в форме диалога с сотрудником;
- обоснованность объяснений сотрудником собственной позиции по отдельным критическим замечаниям руководителя.



На заключительной стадии игры эксперты подводят общие итоги работы подгрупп-участников. Оценка работы каждой подгруппы складывается из частных оценок работы на каждом этапе деловой игры. Преподаватель может также дать оценку работы экспертов. При изменении ролей подгрупп-участников по ходу игры может изменяться также и их состав (полностью или частично) с целью обеспечения активного участия в игре максимального количества участников.

Описание хода деловой игры

Состав показателей деловой оценки сотрудника отдела маркетинга, характеристика деятельности которого содержится в исходных данных, а также количественная оценка этих показателей по методу шкалирования показаны в табл. 6.11.

В процессе оценочной беседы руководитель отдела маркетинга отмечает, что за прошедший год он в целом удовлетворен работой сотрудника А. Его общий рейтинг достаточно высок, что свидетельствует о высоком потенциале данного сотрудника. Однако, для того чтобы рассчитывать на служебное продвижение, сотрудник А должен обратить внимание на такие важные для него направления профессионального развития, как:

- отработка навыков в технике личной работы, позволяющих в заданный срок готовить необходимую документацию;
- изучение технологии проведения переговоров, что позволит сократить их продолжительность;
- овладение этическими нормами поведения (во всей их полноте) во взаимоотношениях с заказчиками.

Кроме того, руководитель отдела указывает на необходимость соблюдения сотрудником А всех требований к оформлению отчетной документации по переговорам с заказчиками. (Желательно, чтобы беседа руководителя с сотрудником А велась в форме диалога и он имел возможность давать пояснения собственной позиции в связи с критическими замечаниями или предложениями руководителя.)

СИТУАЦИЯ «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ХОДЕ АТТЕСТАЦИИ»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа № 2 - 30 дней (Д"). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Б_{ср'}), а работы № 2 - 3 (Б_{ср"}).

Таблица 7.1

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			



10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

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

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	Оценка в баллах
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда	Оценка в баллах
Работа выполнена: на высоком уровне	5



на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда ($K_{эфф}$) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические указания

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

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
	Степень сложности труда (K_1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
	Степень напряженности труда (K_2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
	Степень качества труда (K_3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
	Уровень планирования труда (K_4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
	Уровень организации труда (K_5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
	Способность к руководству (K_6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
	Коммуникабельность (K_7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
	Отношение к работе (K_8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация

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



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

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Основные выполняемые функции - должностные обязанности на 200_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кдфф) по каждому сотруднику.

Для этого составляется таблица.

Работа № 1												
п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**	
		1	2	3	4	5	6	7	8			
	Иванов П.П.											



		1'	2'	3'	4'	5'	6'	7'	8'	ср'	'
	и т.д.										

Продолжение

Работа № 2											
п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		1	2	3	4	5	6	7	8		
	Иванов П.П.	1"	2"	3"	4"	5"	6"	7"	8"	ср"	"
	и т.д.										

* Средний балл.

** Продолжительность выполнения работы в днях.

Решение ситуации

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

$$K_{эф} = \frac{B_{ср} \cdot D' + B_{ср}'' \cdot D''}{D' + D''};$$

$$K_{эф} = \frac{4 \cdot 20 + 3 \cdot 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ балла.}$$

Результат

$$K_{эф} = 3,4 \text{ балла.}$$

СИТУАЦИЯ «АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания

Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 6.4 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 6.11

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы



	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		X		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		X		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	X			
1.4. Успешность переговоров		X		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	X			
2.2. Качество отчетной документации			X	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			X	
2.4. Техника личной работы			X	
2.5. Организаторские способности	X			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			X	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками				
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	X			
3.3. Коммуникабельность	X			

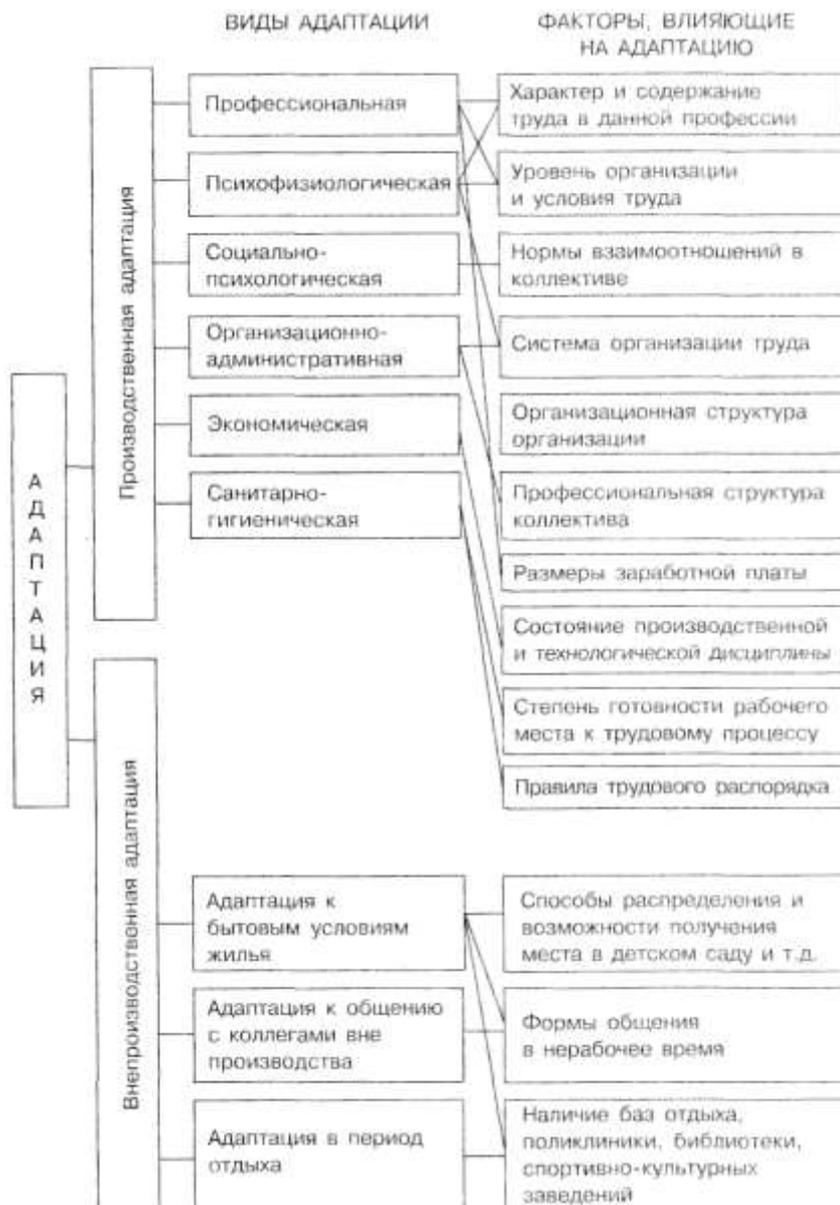


Рис. 6.4. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Практическое занятия 13

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Оплата и стимулирование труда работников

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об оплате и стимулировании труда работников

Содержание: Оплата труда персонала: основные формы и виды, государственное регулирование; стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оплате и стимулировании труда работников

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.



2. В чем состоит концепция стимулирования?
3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивационные модели.
4. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
5. Какую роль а мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
6. В чем отличие теории Макклеланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
7. В чем особенности теории ожиданий В.Врума?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Опишите неэкономические способы мотивации.
11. Назовите формы и системы заработной платы в РФ. Ответ проиллюстрируйте характерными примерами.
12. Назовите известные Вам современные системы заработной платы за рубежом.
13. Проанализировать последствия, к которым может привести увеличение доли работников в собственности компании.
14. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.
15. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
16. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
17. Номинальная и реальная заработная плата.
18. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.
19. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?
20. Виды, требования, источники и механизмы индексации.
21. Модели современной организации заработной платы.
22. Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы.

Темы доклады/рефераты.

1. Сущность, цели, задачи и принципы организации оплаты труда работников в условиях рыночной экономики
2. Сущность и механизмы индексации и защиты заработной платы.
3. Современная тарифная система и ее социально – экономическая эффективность.
4. Смешанные и дифференцированные системы оплаты труда.
5. Бестарифные системы заработной платы.
6. Организация текущего и единовременного поощрения работников (на примере предприятия)
7. Фонд заработной платы и выплаты социального характера, их составляющие.
8. Формы и системы оплаты труда на предприятии как элементы рыночной стратегии
9. Основные направления государственного регулирования заработной платы в реальном секторе экономики
10. Основные направления государственного регулирования заработной платы в бюджетной сфере



Тестовые задания

1. Заработная плата регулируется государством:
 - а) на промышленных предприятиях
 - б) в школах, вузах
 - в) в торговле
 - г) в медицинских учреждениях
2. Минимальные доходы, устанавливаемые государством, это:
 - а) минимальная заработная плата
 - б) минимальная прибыль предпринимателя
 - в) минимальный процент по вкладам
 - г) верен ответ а).
3. Заработная плата – единственная составляющая цены рабочей силы.
 - а) да
 - б) нет
4. Заработная плата это:
 - а) элемент дохода наемного работника;
 - б) элемент дохода предпринимателя;
 - в) элемент издержек производства;
 - г) система отношений между работодателем и работником по поводу оплаты труда.
5. Трудовой доход работника включает:
 - а) ставку заработной платы и гибкую часть заработной платы;
 - б) заработную плату и социальные льготы за счет работодателя;
 - в) заработную плату и доходы, не связанные с трудовой деятельностью;
 - г) заработную плату, социальные льготы за счет работодателя и доходы, не связанные с трудовой деятельностью.
6. Распределительная функция заработной платы подразумевает:
 - а) установление доли работника в созданном продукте;
 - б) обеспечение доходов для удовлетворения потребностей работников и членов их семей;
 - в) обеспечение платежеспособного спроса наемных работников;
 - г) обеспечение индексации заработной платы.
7. Дифференциация заработной платы осуществляется в зависимости от:
 - а) качества, величины и эффективности трудового вклада работника;
 - б) размера установленного государством минимума заработной платы;
 - в) природно-климатических особенностей региона;
 - г) возраста работника
 - д) условий труда
8. К мерам *прямого* государственного регулирования оплаты труда относятся:
 - а) установление гарантированного минимального размера оплаты труда;
 - б) установление ставок подоходного налога на доходы физических лиц;
 - в) определение порядка оплаты труда работников бюджетной сферы;
 - г) контроль над инфляцией и валютным курсом
9. Выберите правильные утверждения, относящиеся к начислениям на заработную плату и удержаниям из нее:
 - а) налог на доходы физических лиц и Единый социальный налог – это удержания из заработной платы работника;
 - б) налог на доходы физических лиц – это удержание из заработной платы работника;
 - в) единый социальный налог и взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве – это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем;



г) налог на доходы физических лиц и единый социальный налог - это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем.

10. Ставка заработной платы

- а) учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
- б) не учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
- в) включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер;
- г) не включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер.

11. Реальная заработная плата – это:

- а) сумма, начисленная в качестве платы за труд;
- б) оклад, указанный в трудовом договоре;
- в) сумма товаров и услуг, которую можно приобрести за полученный заработок с учетом изменения потребительских цен;
- г) сумма, начисленная в качестве платы за труд, за вычетом удержаний из заработка, деленная на индекс потребительских цен.

12. Можно с определенностью утверждать, что реальная заработная плата повышается, если:

- а) повышаются ставки и оклады;
- б) повышаются потребительские цены;
- в) повышаются ставки и оклады и потребительские цены;
- г) ставки и оклады растут быстрее, чем потребительские цены.

13. Стимулирующая функция заработной платы подразумевает:

- а) поощрение количественных и качественных результатов труда, ресурсосбережения, квалификации работников;
- б) формирование личных доходов и удовлетворение потребностей работников и их семей;
- в) повышение социального статуса работника;
- г) обеспечение более высокого уровня социальных накоплений.

14. К элементам организации заработной платы относятся:

- а) нормы затрат и результатов труда;
- б) тарифная система;
- в) затраты заработной платы на рубль продукции;
- г) формы и системы заработной платы;
- д) технологические стандарты.

14. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике включает:

- а) установление обязательной к применению тарифной системы;
- б) налоговое регулирование;
- в) обеспечение минимальных гарантий в области оплаты труда;
- г) правовое регулирование заработной платы.

д) установление максимальных размеров ставок и окладов

15. Какие из перечисленных утверждений относительно установленного государством минимального размера оплаты труда (МРОТ), являются правильными?

- а) заработная плата работника, отработавшего месячную норму рабочего времени, не может быть ниже МРОТ;
- б) в величину МРОТ включаются доплаты, надбавки, премии;
- в) в величину МРОТ не включаются доплаты, надбавки, премии;
- г) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета во всех организациях бюджетной сферы;



д) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета только в федеральных государственных учреждениях, а в государственных учреждениях субъектов РФ и муниципальных образований, - за счет средств соответствующих бюджетов.

16. Условия коллективного договора, касающиеся оплаты труда:

- а) определяются на основе прямых переговоров между представителями работодателя и наемных работников;
- б) определяются администрацией предприятия;
- в) распространяются на всех работников организации;
- г) не распространяются на работников, принятых на работу после вступления в силу коллективного договора.

17. К элементам тарифной системы относятся:

- а) нормы труда, тарифные сетки, формы заработной платы;
- б) тарифные сетки, тарифные ставки и должностные оклады, тарифно-квалификационные справочники и характеристики;
- в) тарифные разряды, тарифные коэффициенты, коэффициенты трудового участия;
- г) тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, таблицы учета рабочего времени.

18. Факторами дифференциации тарифных ставок первого разряда, как правило, являются:

- а) интенсивность труда, значимость различных видов работ для предприятия, условия труда;
- б) интенсивность труда, производительность труда, продолжительности смены;
- в) сложность труда, условия труда, должность работника;
- г) возраст работника, стаж работника, уровень квалификации.

19. При разработке внутрипроизводственной тарифной сетки установление тарифных коэффициентов отражает дифференциацию оплаты труда в зависимости от:

- а) условий труда;
- б) сложности работ и квалификации работников;
- в) интенсивности труда;
- г) личных трудовых достижений работников.

20. На уровне муниципального образования, в государственных учреждениях, финансируемых за счет средств муниципального бюджета, тарифная система оплаты труда определяется:

- а) правительством РФ;
- б) органами государственной власти того субъекта РФ, в который входит данное муниципальное образование;
- в) органами местного самоуправления данного муниципального образования;
- г) администрацией конкретного государственного учреждения.

21. Размеры оплаты труда работников государственных учреждений субъектов РФ:

- а) не могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений;
- б) могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, если субъект РФ не получает дотации из Федерального фонда финансовой поддержки;
- в) в любом случае могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений;

22. Тарифная система используется для дифференциации заработной платы в зависимости от:

- а) качества труда;
- б) количественного результата труда;



- в) качества труда и количественного результата труда;
г) размера прожиточного минимума.
23. Повременную форму заработной платы целесообразно применять, если:
- а) количественные показатели работы зависят от усилий работника;
 - б) количественные показатели работы не зависят от усилий работника;
 - в) возможен учет количественного результата индивидуальной или коллективной работы;
 - г) затруднительно установить измерители количественного результата индивидуальной или коллективной работы.
 - д) возможно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.
 - е) сложно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.
24. Косвенная сдельная система заработной платы применяется для:
- а) основных рабочих-станочников;
 - б) младшего обслуживающего персонала;
 - в) вспомогательных рабочих любого профиля;
 - г) вспомогательных рабочих, от качества деятельности которых существенно зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих.
25. Смешанные системы оплаты труда:
- а) характеризуются применением шкалы прогрессивно возрастающих расценок;
 - б) характеризуются применением шкалы постепенно снижающихся расценок;
 - в) включают в себя элементы как сдельной, так и повременной форм заработной платы;
 - г) сочетают оплату по нормам времени и нормам выработки.
26. Бестарифные системы заработной платы – это системы...
- а) не использующие единую тарифную сетку;
 - б) не использующие тарифную систему при начислении заработка;
 - в) коллективной оплаты, не использующие тарифную систему;
 - г) использующие вместо тарифных ставок сдельные расценки.
27. Экономическая эффективность премиальной системы предполагает, что:
- а) реальная заработная плата работников повышается;
 - б) результаты (полученная экономия, дополнительная прибыль) внедрения премиальной системы превышают затраты (сумму выплаченных премий);
 - в) средний процент премии не превышает расчетного максимально допустимого процента;
 - г) внедрение премиальной системы стимулирует работников к повышению трудовой активности.
28. Сущность дифференцированных систем оплаты труда заключается в том, что:
- а) уровень оплаты за единицу работы изменяется при отклонении уровня выполнения заданий от установленной эталонной базы;
 - б) расценки дифференцируются в зависимости от условий труда;
 - в) нормы выработки дифференцируются в зависимости от квалификации работников;
 - г) работники поощряются с помощью системы дифференцированных доплат и надбавок.
29. При использовании коллективной оплаты труда распределяться по коллективной системе могут:
- а) премия;
 - б) надтарифная часть заработка;
 - в) весь заработок, включая премии;
 - г) выплаты индивидуального характера и персональные надбавки.



30. Какие из перечисленных бестарифных систем заработной платы относятся к коллективным, а какие – к индивидуальным?

№ п/п	Вид бестарифной системы заработной платы	Коллективная (К)	Индивидуальная (И)
	«Плавающие оклады»		
	Ставка трудового вознаграждения		
	Система «коэффициентов трудовой стоимости»		
	Система «квалификационных уровней»		
	Комиссионная оплата		
	Система «оценки заслуг»		

СИТУАЦИЯ «ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Таблица 8.4
МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Таблица 8.5
СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное



поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сделанная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 1

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная, престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого



анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала¹

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

¹ Шкиня СВ. Управление персоналом современной организации; Учебно-практическое пособие. - М., 2001. - С. 204-205.



• *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...»

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений...* Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Практическое занятия 14

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о кадровом аудите и контроллинге управления человеческими ресурсами

Содержание: аудит персонала, основные методы аудита, этапы проведения аудита, расчет его эффективности, контроллинг персонала: понятие и сущность, виды, затраты на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний о кадровом аудите и контроллинге управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основные содержание, цели и задачи?
2. Чем отличается контроль в кадровой работе от кадрового контроллинга?
3. Приведите детализированный перечень задач кадрового контроллинга.
4. Что такое оперативный план работы с персоналом?
5. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?



Тестовые задания

1. Объектом аудита персонала является состояние:
 - а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
 - б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
 - в) административный аппарат;
 - г) состояние трудового коллектива в организации;
 - д) положение государственных служащих.
2. Главные миссии аудита объединяются по трем направлениям (из приведенных ниже определить лишнее):
 - а) аудит соответствия;
 - б) оперативный аудит;
 - в) стратегический аудит;
 - г) аудит эффективности;
 - д) аудит производительности.
3. Системный подход позволяет:
 - а) исключить научный поиск лучших вариантов решений;
 - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
 - в) автоматизировать часть процессов управления;
 - г) широко использовать математические методы в управлении.
4. При системном подходе организация рассматривается как:
 - а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
 - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
 - в) некая целостность, созданная для удовлетворения потребителей;
 - г) все варианты верны.
5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:
 - а) знания основных тенденций в отрасли;
 - б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
 - в) денежных возможностей владельцев организации;
 - г) опыта и знаний руководителя.
6. Основная отличительная особенность матричной структуры организации связана:
 - а) с лучшим использованием персонала;
 - б) с введением горизонтальных связей;
 - в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно;
 - г) с низкими издержками на персонал.
7. Персонал организации это:
 - а) «кадровая администрация»
 - б) лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем;
 - в) «кадровое ядро»;
 - г) кадры;
 - д) собственники организации.
8. Родиной аудиторского дела считается:
 - а) Германия;
 - б) Франция;
 - в) Швейцария;
 - г) Великобритания.
9. Аудит получил признание во всех экономически развитых странах и до 1929 года он развивался исключительно на добровольной основе, но после определенного события стал обязательным:
 - а) Великой отечественной войны;



- б) во время НТР;
- в) после краха рынка ценных бумаг;
- г) во время Великой депрессии.
10. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:
- а) услуги действия;
- б) услуги контроля;
- г) услуги содействия;
- д) консалтинговые услуги.
11. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
- а) стандартизации процессов проверки;
- б) государственных законодательных актов;
- в) аудиторского консультирования;
- г) аудиторских стандартов.
12. Двусторонний договор, заключаемый между аудиторской фирмой и экономическим субъектом, его условия и содержание не должно противоречить:
- а) Конституции РФ;
- б) стандартам аудиторской деятельности;
- в) Закону РФ «Об аудиторской деятельности в РФ»;
- г) Трудовому кодексу РФ;
- д) Гражданскому Кодексу РФ.
13. Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций и как управленческий проводится в 4 этапа (определить неверный ответ):
- а) этап постановки проблемы;
- б) этап сбора данных;
- в) этап согласования договора с акционерами;
- г) этап оценки и анализа информации;
- д) этап формирования выводов и рекомендаций.
14. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
- а) управленческий контроль;
- б) ситуация на внешнем рынке труда;
- в) внутренний аудит;
- г) оценка наличия ресурсов.
15. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:
для всех работников;
- а) для линейных менеджеров;
- б) для юридической службы;
- в) для специалистов служб УП;
- г) для менеджеров управления персоналом.
16. Совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно – технических условий, это:
- а) трудовой потенциал;
- б) личностный потенциал;
- в) квалификационный потенциал;
- г) психофизиологический потенциал.
17. Этапы построения кадровой политики:
- а) рефлексия;
- б) организация;
- в) нормирование;



- г) программирование;
- д) мониторинг;
18. Объектом оптимизации является вся система деятельности по управлению персоналом и в ходе диагностики оценивается:
- а) готовность руководящего звена к реализации целей фирмы;
- б) структура и численность кадрового состава;
- в) оценка уровня квалификации персонала;
- г) формальные и неформальные отношения;
- д) оценка СПК коллектива.
19. Участниками процесса УП выступают (укажите лишнее):
- а) служба УП;
- б) руководители;
- в) сотрудники;
- г) совет предприятия (акционеров);
- д) работники профсоюзов.
20. Итоговые экономические показатели, как индикаторы успешности в управлении персоналом, это:
- а) устойчивость организации на рынке;
- б) конкурентоспособность организации;
- в) стабильность работы организации;
- г) результативность деятельности структурных подразделений;
- д) лояльность персонала.
21. Экономический аспект аудита персонала – это определение:
- а) конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере;
- б) эффективности функционирования служб УП;
- в) экономической эффективности самого аудита;
- г) стратегической направленности бизнеса;
- д) основных источников финансирования бизнеса.
22. В соответствии с периодичностью проведения различают следующие виды аудита персонала:
- а) регулярный;
- б) оперативный;
- в) выборочный;
- г) тактический;
- д) панельный.
23. Наиболее применимый инструмент сбора информации для анализа рабочего процесса, это:
- а) интервью;
- б) анкетные опросы и обзоры;
- в) анализ официальных документов;
- г) внешняя информация;
- д) нет правильных ответов.
24. Изучение.....помогает определить соответствие деятельности в области УП требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, это:
- а) анкетные опросы и обзоры;
- б) анализ официальных документов;
- в) внешняя информация;
- г) отчетов.



25. Оценка согласованности программ в области УП друг с другом и их интегрированности в общефирменное управление это:

- а) продвижений по службе;
- б) социальных программ;
- в) уровня конфликтности;
- г) изучение кадровой политики;
- д) прав человека.

26. Анализ трудовых показателей содержит основные направления аналитической деятельности:

- а) анализ производительности;
- б) анализ ресурсов;
- в) анализ использования рабочего времени;
- г) анализ затрат;
- д) анализ эффективности труда;
- е) анализ социального развития.

27. Коэффициент интенсивности оборота по приему это:

- а) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;
- б) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- в) анализ доходов специалистов кадровых служб;
- г) установление связи между политикой набора и стратегией фирмы.

28. Задачами анализа трудовых показателей являются:

- а) проверка выполнения планов по труду;
- б) проверка обоснования плановых заданий по трудовым показателям;
- в) проверка себестоимости продукции;
- г) проверка выполнения бизнес – плана организации;
- д) проверка организационной структуры организации.

29. По характеру затраты бывают:

- а) прямые;
- б) долговременные;
- в) обязательные;
- г) косвенные.

30. Индикаторы устойчивого развития персонала в организации:

- а) экономические;
- б) политические;
- в) социальные;
- г) экологические.

31. Основные виды контроллинга делятся по (определить лишнее):

- 1. степени развития;
- 2. виду затрат;
- 3. виду измерения;
- 4. объекту.

32. Определите элементы контроля персонала:

- 1. объекты контроля;
- 2. методы контроля;
- 3. субъекты контроля;
- 4. время проведение контроля;
- 5. все варианты верны.

33. Для обнаружения возможных ошибок в планировании персонал в ее реализации может быть осуществлен в формах:



1. контроль предпосылок;
2. контроль реализации;
3. контроль организации;
4. метаконтроль;
5. мегаконтроль.
34. Реализация целей в управления в системе внутреннего контроля возложена на:
 1. организационно- технический механизм;
 2. организационно- технический персонал;
 3. специальные контрольные подразделения;
 4. генерального директора;
 5. стороннего аудитора.
35. Функции контроллинга включают в себя:
 - а) управленческий учет;
 - б) планирование;
 - в) координацию и выработку рекомендаций;
 - г) все перечисленное верно.
36. Целями стратегического контроллинга являются:
 1. поддержание потенциального успеха;
 2. обеспечение прибыльности предприятия;
 3. обеспечение ликвидности предприятия;
 4. обеспечение выживаемости;
 5. проведение антикризисной политики.
37. В качестве целей кадрового контроллинга выступают:
 1. поддержка кадрового планирования;
 2. обеспечение гарантии надежности и повышение качества информации о персонале;
 3. обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы УП;
 4. выявление недостатков и рисков в кадровой работе;
 5. все варианты верны.
38. Информация, поставляемая системой контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:
 1. достоверность;
 2. полезность;
 3. независимость;
 4. экономичность;
 5. регулярность.
39. Основными разделами структуры контроллинга персонала являются:
 1. постановка целей и задач;
 2. планирование затрат на персонал;
 3. сбор данных;
 4. выработка управленческого решения;
 5. проведения антикризисной политики.
40. Важнейшими объектами контроллинга являются:
 1. прибыль;
 2. рентабельность;
 3. производительность труда;
 4. «центры ответственности»;
 5. «управленческое ядро».



Темы докладов

1. Менеджмент качества, основная суть понятия.
2. Концепция стандартов ИСО 9000.
3. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
4. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
5. Аудит как инструмент поддержки TQM.
6. Правоприменительная практика аудита персонала.
7. Эффективность и неэффективность управленческого аудита: изучение зарубежного и отечественного опыта компаний.
8. Законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности.
9. Обратная связь при проведении аудита персонала.
10. Источники информации при проведении аудита персонала.
11. Кадровая политика и ее роль в управлении персоналом.
12. Аудиторское заключение и его роль при формировании политики УП.
13. Предварительная диагностика.
14. Содержание рабочей программы аудитора.
15. Основные исследовательские подходы к аудиту.
16. Экспертная оценка. Пример экспертной оценки на примере конкретной организации.
17. Миссия организации и ее взаимосвязь с миссией аудита персонала.
18. Анализ рейтинга основных компаний, предоставляющих аудиторские услуги.
19. Основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита персонала.
20. Анализ численности и структуры персонала.
21. Найм персонала в организацию.
22. Мотивация персонала. Примеры компенсационных льгот.
23. Интеллектуальный капитал организации.
24. Основные методы оценки интеллектуальных активов.
25. Оценка работы службы управления персоналом.
26. Контроллинг как элемент управления персоналом организации.
27. Проблемы производительности труда на современном этапе развития страны.
28. Пример затрат на персонал конкретных компаний и организаций.
29. Примеры процедур контроля качества для аудиторской фирмы.
30. Результаты труда руководителей и специалистов.

Практическое занятия 15

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Конфликты в организации и их управление

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о конфликтах в организации и их управлении

Содержание: конфликты в организации: понятие и сущность, управление конфликтами, последствия конфликтов

Практические навыки: навыки закрепления знаний о конфликтах в организации и их управлении

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте два основных теоретических подхода к понятию конфликта.
2. В какой фазе конфликта возможна коммуникация?
3. Дайте определение конфликта, используя понятие «коммуникация».



4. Объясните, почему не может существовать бесконфликтная организация?
5. Что нужно выяснить для составления наиболее точного описания конфликта?
6. Какие стили поведения в конфликте способствуют его преодолению, а какие приводят к кризису?
7. Какие методы управления конфликтами Вам известны?
8. Почему руководитель организации является не только координатором конфликтного взаимодействия, но и генератором новых конфликтов?
9. Почему инновация всегда приводит к конфликту?
10. Каковы признаки эффективного межгруппового сотрудничества?
11. Каким образом моббинг снижает организационную и экономическую эффективность фирмы?
12. Каковы возможные варианты развития управленческой ситуации при моббинге?
13. Перечислите основные законодательные документы РФ о разрешении трудовых конфликтов и споров

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗОНА КОМФОРТА»

Описание деловой игры

Эта ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу.

Функции администратора - встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

Функции психолога - консультации по вопросам занятости - вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии.

Функции консультанта по вопросам занятости - консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы. В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

Постановка задачи

1. Продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением.
2. Показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений.
3. Привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

Методические указания

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами.



В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

Описание хода деловой игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек.

Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией.

Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли.

Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

- удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;
- если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;
- что еще могли бы сделать работники центра для создания атмосферы поддержки и ободрения своих клиентов?

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

- возникновение стресса по причине потери работы и неспособности самостоятельно устроиться на другое место;
- способы, с помощью которых менеджеры по управлению персоналом на предприятиях могут обезопасить сотрудников в случае стремительных кадровых изменений в организации, не ущемляя при этом интересов работодателя;
- особые потребности молодежи и сравнительно малообразованных людей среднего возраста, ищущих новое место работы, женщин, желающих после некоторого перерыва вернуться к трудовой деятельности.

СИТУАЦИИ «АНАЛИЗ КОНФЛИКТА»

Описание ситуаций и постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Ситуация 1

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание



отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Ситуация 2

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Ситуация 3

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами - розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее



поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. 8.5).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

- 1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- 2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;
- 3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

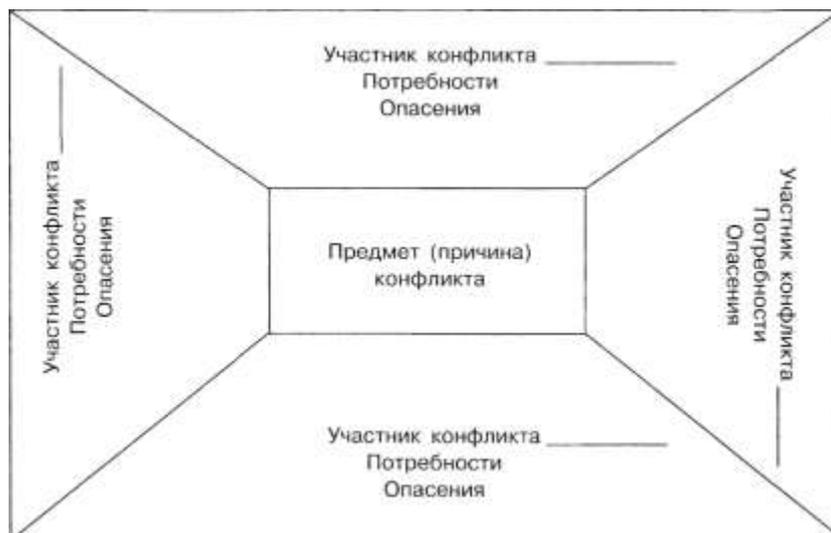


Рис. 8.5. Карта конфликта

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Задача третьего этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от



кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

- ищите новую информацию, новое понимание;
- ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;
- ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;
- совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?
- ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;
- ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;
- предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

СИТУАЦИЯ «РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- поляриность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.



Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- непереносимое условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!



Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Раздел 4. Развитие человеческих ресурсов

Практическое занятия 16

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Профессиональная подготовка работников

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о профессиональной подготовке работников

Содержание: профессиональная подготовка работников: понятие и сущность, основные виды обучения, их эффективность

Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональной подготовке работников

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные этапы развития персонала.
2. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.
3. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.
4. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?
5. Каковы особенности интегрирования обучения?
6. В чем специфика взрослой аудитории?
7. Каковы типы индивидуального обучения Вы знаете?
8. В чем Вы видите связь обучения с практикой? Ответ проиллюстрируйте конкретными примерами.
9. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?
10. С чего Вы начнете выбор учебного заведения для повышения квалификации линейного персонала?
11. Для чего необходима Ассоциация выпускников?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;



- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начиная с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене



существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения



персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Практическое занятия 17

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Профессиональная ориентация

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о профессиональной ориентации

Содержание: профессиональная ориентация: понятие и сущность

Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональной ориентации



Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные составляющие кадрового маркетинга.
2. Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?
3. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.
4. Какие методы привлечения персонала Вам известны?
5. Как оценить качество набора?
6. Опишите схему процесса отбора персонала.
7. Какие методы используются при оценке кандидатов?
8. Назовите известные Вам парадигмы конкурсного набора.
9. Назовите основные элементы модели рабочего места.
10. В чем преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
11. Какие элементы (факторы) применяете Вы для подбора кадров?
12. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
13. Для чего необходим резерв кадров и из каких источников он формируется?

Практическое занятия 18

Вид практического занятия:

Тема и содержание занятия: Планирование карьеры и основы лидерства

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о планировании карьеры и основах лидерства

Содержание: карьера персонала: понятие и сущность, лидерство: понятие и сущность, формальный и неформальный лидер.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании карьеры и основах лидерства

Продолжительность занятия – 4 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Что вы понимаете под понятием «деловая карьера»?
2. Назовите типовые модели служебной карьеры. Какую Вы предпочитаете для себя?
3. Назовите стадии деловой жизни человека.
4. Какие этапы профессионального развития проходит специалист?
5. Перечислите этапы движения персонала и дайте краткую характеристику каждому.
6. Назовите известные Вам группы условий труда.
7. Каковы основные правила организации рабочих мест?
8. В чем заключаются основные требования законодательства РФ в области безопасности труда?
9. Охарактеризуйте этапы адаптации сотрудников в организации.
10. В чем заключается планирование деловой карьеры?
11. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьеры?
12. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала?
13. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
14. Раскройте сущность планирования кадрового резерва?
15. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 7.2).

Методические указания



Рис. 7.2. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

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

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

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

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

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

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

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

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

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?



Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

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

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰ Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА»

Описание ситуации

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рис. 7.3 приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.



Рис. 7.3. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления



2.4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

В соответствии с требованиями ФГОСЗ+ ВО каждый обучающийся должен быть обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системами и электронным библиотекам, содержащим издания основной литературы, перечисленные в рабочих программах дисциплин (модулях), практик, сформированным на основании прямых договорных отношений с правообладателями.

Основная литература

1. Исаев Г.Н. Управление качеством информационных систем. 2015
2. Управление человеческими ресурсами в европейском бизнесе. - М.: Финансы и статистика. 2013
3. Резник С. Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448652>
4. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 392 с.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041>

Дополнительная литература

1. Т.В. Зайцева. Управление персоналом. 2014
2. Под ред. Волгина Н.А. Экономика труда. 2014
3. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927>
4. Жильцов, Е.Н. Экономика и управление социальной сферой [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Под ред. д. э. н., проф. Е. Н. Жильцова, д. э. н., проф. Е. В. Егорова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 496 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513772>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- www.znanium.com – электронно-библиотечная система
- www.e-library.ru – научная электронная библиотека

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

- Информационно-правовая система «КонсультантПлюс»
- Пакет приложений Microsoft Office 2010



3. Самостоятельная работа обучающихся

3.1 Общие положения

Самостоятельная работа студентов способствует развитию ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального (в том числе научного) уровня.

Под самостоятельной работой студентов понимается планируемая учебная, учебно-исследовательская, а также научно-исследовательская работа студентов, которая выполняется во внеаудиторное время по инициативе студента или по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа не только помогает студенту успешно владеть программным материалом, приобрести навыки и умения профессиональной деятельности, она вырабатывает потребность к постоянной работе над собой, к расширению кругозора, к постоянному самообразованию и самовоспитанию.

Методические рекомендации предназначены для рационального распределения времени студента по видам самостоятельной работы и разделам дисциплины. Они составляются на основе сведений о трудоемкости дисциплины, ее содержании и видах работы по ее изучению, а также учебно-методического и информационного обеспечения.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации, формирование самостоятельности как черты индивидуальной, и значительных индивидуальных качеств студента, суть которых состоит в умении систематизировать, планировать, контролировать и регулировать свою деятельность без помощи и контроля со стороны преподавателя.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Основными видами самостоятельной учебной деятельности студентов высшего учебного заведения являются:



1) предварительная подготовка к аудиторным занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый, незнакомый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание и др.;

2) самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;

3) подбор, изучение, анализ и при необходимости – конспектирование рекомендованных источников по учебным дисциплинам;

4) выяснение наиболее сложных, непонятных вопросов и их уточнение во время консультаций;

5) подготовка к контрольным занятиям, зачетам и экзаменам;

6) выполнение специальных учебных заданий, предусмотренных учебной программой;

7) написание рефератов, контрольных, курсовых, квалификационных, дипломных работ и их защита;

8) выполнение собственных научных исследований, участие в научных исследованиях, проводимых в масштабе кафедры, факультета, института и университета в целом;

9) производственная и практика по приобретаемой в университете специальности;

10) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации по учебным дисциплинам.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает:

– закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;

– формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

Независимо от вида самостоятельной работы, критериями оценки самостоятельной работы могут считаться:

а) умение проводить анализ конкретной ситуации;

б) умение выделить главное (в том числе, умение ранжировать проблемы);



в) самостоятельность в поиске и изучении экономических источников, т.е. способность обобщать материал не только из лекций, но и из разных прочитанных и изученных источников и из жизни;

г) умение использовать свои примеры и наблюдения для иллюстрации излагаемых положений экономических вопросов на предприятии, предлагать оригинальные пути их практического применения;

д) положительное собственное отношение, заинтересованность в предмете;

е) умение показать место данного вопроса в общей структуре курса, его связь с другими вопросами экономики;

ж) умение применять свои знания для ответа на вопросы.

К формам самостоятельной работы студентов относятся: подготовка сообщений, докладов, выступлений на «круглых столах», конференциях и т.д. Поощряются любые формы научных исследований студентов по экономике предприятия (организации).

Если преподаватель поручил студенту подготовить к семинару доклад, сообщение или иное выступление, то самостоятельная работа по их написанию может проходить в следующей последовательности.

1. Нужно проконсультироваться у преподавателя по содержанию предстоящего доклада (выступления), списку литературы, которую лучше использовать для их подготовки. Подобрать рекомендованную литературу.

2. Необходимо изучить литературу, сгруппировать материал и составить подробный план доклада (выступления).

3. Следует написать полный текст доклада (выступления). Для того чтобы доклад получился интересным и имел успех, в нем следует учесть:

а) теоретическое содержание рассматриваемых вопросов и их связь с практикой профессиональной деятельности;

б) логику и аргументы высказываемых суждений и предложений, их остроту и актуальность;

в) конкретные примеры из сферы профессиональной или учебной деятельности;

г) обобщающие выводы по всему содержанию сделанного доклада с выходом на будущую профессию.

Для выступления с докладом студенту отводится 10 – 12 минут, поэтому все содержание доклада должно быть не более 7-10 страниц машинописного текста. Соблюдение регламента времени является обязательным условием.

4. Студенту рекомендуется продумать методику чтения доклада. Лучше если студент будет свободно владеть материалом и излагать доклад доходчивым разговорным



языком, поддерживать контакт с аудиторией. При возможности следует применять технические средства, наглядные пособия (например, подготовить доклад с презентацией или раздаточным материалом), использовать яркие примеры.

5. Важно потренироваться в чтении доклада. Если есть возможность, то записать свое выступление на видео- или аудионоситель. Просмотр, прослушивание сделанной записи позволят увидеть и устранить недостатки: неправильное произношение слов, несоответствующий темп речи, ошибки в ударении, неинтересные или непонятные места, продолжительность доклада и т.п.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

Самостоятельная работа обучающийся по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных обучающимися в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

4.2 Формы(виды) самостоятельной работы и ее трудоемкость (час)

Трудоемкость освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» составляет 288 часов, из них 108 часов аудиторных занятий и 180 часов, отведенных на самостоятельную работу студента.

4.3 Перечень тем самостоятельной работы обучающихся

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Основные понятия науки управления человеческими ресурсами
	История развития науки управления человеческими ресурсами
	Стратегическое управление человеческими ресурсами
Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	Воспроизводство населения
	Миграция населения
	Взаимосвязь социально-экономических и демографических процессов
	Демографическая политика в РФ и странах мира
	Численность, структура и занятость трудовых ресурсов



	Понятие и структура рынка труда
Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации
	Процесс подбора, отбора и найма персонала
	Адаптация и оценка персонала
	Оплата и стимулирование труда работников
	Кадровый аудит и контроллинг управления человеческими ресурсами
	Конфликты в организации и их управление
Раздел 4. Развитие человеческих ресурсов	Профессиональная подготовка работников
	Профессиональная ориентация
	Планирование карьеры и основы лидерства

Виды самостоятельной работы студентов

Репродуктивная самостоятельная работа - Самостоятельное прочтение, просмотр, конспектирование учебной литературы, прослушивание лекций, магнитофонных записей, заучивание, пересказ, запоминание, Интернет-ресурсы, повторение учебного материала и др.

Познавательно-поисковая самостоятельная работа - Подготовка сообщений, докладов, выступлений на практических занятиях, подбор литературы по дисциплинарным проблемам, написание рефератов, контрольных и др.

Творческая самостоятельная работа - Написание рефератов, научных статей, участие в научно-исследовательской работе. Выполнение специальных заданий и др., участие в студенческой научной конференции.

Перечень обменных тестовых заданий по темам, вынесенным на самостоятельное изучение студентами

1. Какую организационную структуру управления персоналом предполагает относительная автономность в работе, характеризуется одномерностью связей:

А – элементарная;

Б – линейная;

В – функциональная;

Г – матричная.



2. Что позволяет нормативный метод построения системы управления персоналом:
А – позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом;
Б – позволяет расчленить сложные явления на простые;
В – предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом;
Г – предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом.
3. Какой из аспектов НЕ относится к адаптации работника:
А – организационный;
Б – трудовой;
В – профессиональный;
Г – психофизиологический.
4. Какая из содержательных теорий мотивации является лишней:
А – теория Маслоу;
Б – теория Герцберга;
В – теория Альдерфера;
Г – теория Макгрегора.
5. Выделить лишний стиль руководства:
А – консервативный;
Б – демократический;
В – либерально-анархический.
6. Техника управления карьерой НЕ включает:
А – изучение и выявление потребностей организации в персонале;
Б – оценку способностей и личностных качеств персонала;
В – оценку квалификации работника;
Г – контроль за ходом выполнения плана карьеры.
7. К теории менеджмента не относится ресурс организации:
А – управленческие;
Б – информационные;
В – человеческие;
Г – финансовые.
8. Функционально-стоимостной анализ основывается на принципе:
А – информационный подход;
Б – народнохозяйственный подход;
В – исследовательский подход;
Г – управленческий подход.
9. Цель кадровой политики организации:
А – определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере УП должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников;
Б – формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть обращена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации;
В – определений условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации;
Г – обеспечение своевременного обновления и сохранение количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями



организации, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

10. Что НЕ входит в кадровое планирование в организации:

А – кадровые мероприятия;

Б – кадровые задачи;

В – кадровый анализ;

Г – кадровые цели.

11. Что присуще японской философии:

А – преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала;

Б – зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации;

В – характерны: четкая постановка целей и задач, отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии;

Г – основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений.

12. Что включает в себя понятие поведенческой роли «Наполеон»:

А – занимается преимущественно личными делами в рабочее время;

Б – тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности;

В – является носителем и выразителем общественной теории;

Г – следует общественным нормам поведения.

13. Что включает в себя понятие творческой роли «Эксперт»:

А – организует работу группы;

Б – носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем, проблем в прошлом и настоящем;

В – обладатель способности оценивать целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения;

Г – доводит фундаментальные идеи до прикладного решения.

14. Выдвижение – это...

А – назначение работника на новую, более высокую должность;

Б – часть процесса найма персонала;

В – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;

Г – выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность.

15. Кадровый резерв – это...

А – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала;

Б – группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице;

В – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей;

Г – квалификационные требования.

16. Что является особенностью мотивов труда:

А – актуальность той или иной потребности для работника;

Б – направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством.

Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а др. людей, потребности же работников товар удовлетворяет через свою стоимость;



В – стремление работника приносить своим трудом пользу людям.

17. Какой из перечисленных философий управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений:

А – Российская;

Б – Английская;

В – Американская;

Г – Японская;

18. Что из перечисленного не является функциональной подсистемой управления персоналом:

А – подсистема планирования персонала;

Б – подсистема трудовых отношений;

В – подсистема социального развития;

Г – подсистема развития персонала.

19. Какой из этих групп методов управления персоналом не существует:

А – административная;

Б – социально-психологическая;

В – экономическая;

Г – организационно-методическая.

20. Какой из перечисленных методов построения системы управления персоналом дает в практике исключительный эффект:

А – метод последовательной постановки;

Б – экспертно-аналитический метод;

В – нормативный метод;

Г – динамический метод.

21. Какой из этих методов не является методом анализа и построения системы управления персоналом:

А – метод обследования;

Б – метод анализа;

В – метод формирования;

Г – метод контроля.

22. Какая из нижеперечисленных целей организации и управления персоналом, заключается в обеспечении организации кадров, их эффективного использования:

А – социальная цель;

Б – экономическая цель;

В – научно-техническая цель;

Г – производственная.

23. К какому из перечисленных подразделений службы управления персоналом относится следующая цель: объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда:

А – отдел обучения;

Б – отдел труда и заработной платы;

В – отдел социального развития;

Г – отдел охраны труда и техники безопасности.

24. С кем из перечисленных заместитель директора по управлению персоналом не согласовывает действия:

А – с директором;

Б – с директорами филиалов;

В – с заместителями директора по социальным вопросам;

Г – с заместителем директора по экономическим вопросам.



- 25.** Что из этого не относится к кадровой политике органов государственной власти:
А – кадровая политика федеральной государственной службы;
Б – кадровая политика государственной службы субъектов федерации;
В – кадровая политика местных органов самоуправления;
Г – кадровая политика некоммерческих организаций.
- 26.** Какого из этих методов подхода к формированию кадровой политики не существует:
А – системный;
Б – научный;
В – деятельный;
Г – ситуационный.
- 27.** Сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников – это является целью:
А – отдела обучения;
Б – отдела кадров;
В – отдела социального развития;
Г – охраны труда и техники безопасности.
- 28.** Эта структура предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей. Это:
А – элементарная организационная структура;
Б – функциональная организационная структура;
В – матричная организационная структура;
Г – линейная организационная структура.
- 29.** Возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации при данном уровне научно-технического прогресса. Это:
А – трудовой потенциал общества;
Б – кадровый потенциал организации;
В – трудовой потенциал работника;
Г – трудовой потенциал организации.
- 30.** Назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность. Это:
А – подбор;
Б – профессиональный набор;
В – выдвижение;
Г – юридическая безопасность.
- 31.** Охрана материальных и финансовых ресурсов от чрезвычайных обстоятельств и от несанкционированного проникновения на территорию. Это:
А – экономическая безопасность;
Б – физическая безопасность объекта;
В – физическая безопасность персонала;
Г – юридическая безопасность.
- 32.** Обеспечение безопасности с использованием упреждающих мер. Это:
А – непрерывность;
Б – комплексность;
В – своевременность;
Г – законность.
- 33.** Вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Это:
А – карьера вертикальная;
Б – карьера горизонтальная;



В – карьера скрытая;

Г – карьера ступенчатая.

34. При каком соотношении не хватает работы:

А – ТП > КП;

Б – ТП < КП;

В – ТП = КП.

35. Активная кадровая политика подразделяется на:

А – реактивная;

Б – превентивная;

В – рациональная;

Г – авантюристическая.

36. Задачи кадровой службы включают:

а) помощь фирме в достижении ее целей;

б) помощь в сохранении хорошего климата;

в) эффективное использование мастерства и возможностей;

г) стремление к наиболее полному самовыражению.

А – верны а, б;

Б – верны б, в;

В – все верны;

Г – верен г.

37. Перемещение кадров внутри фирмы называется:

А – совмещение профессий;

Б – ротацией;

В – апробацией.

38. Беседа по найму (интервью) распространена в:

А – Германия;

Б – Япония;

В – Китай;

Г – США.

39. Какие планы должны согласоваться с наиболее слабым звеном производства.

А – долгосрочные;

Б – среднесрочные;

В – краткосрочные;

Г – все.

40. Закономерность управления персоналом – это:

А – объективная связь явлений, внутренняя взаимосвязь между причиной и следствием, отношения между явлениями, связанными с управлением персоналом;

Б – теоретическая система взглядов на понимание и определение сущности, содержания, принципов и методов УП;

В – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы УП.

Г – система, в которой реализуются функции УП.

41. На каких взаимосвязях базируется теория ожидания Виктора Врума:

А – затраты труда, результаты, остаток;

Б – цели, затраты труда, валентность;

В – затраты труда, результат, валентность;

Г – затраты труда, факторы, определяющие поведение людей, валентность.



42. На каком этапе происходит разработка проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала:

- А – рекомендательный;
- Б – исследовательский;
- В – творческий;
- Г – аналитический.

43. Индекс доходности – это:

- А – отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений;
- Б – временный интервал, где эффекты становятся положительными и в дальнейшем остается неотрицательным;
- В – экономический эффект, определяющийся как сумма текущих экономических эффектов за весь период;
- Г – финансовые затраты и результаты.

44. Какой вид карьеры предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности:

- А – горизонтальная;
- Б – ступенчатая;
- В – скрытая;
- Г – вертикальная.

45. Назовите представителя классической теории УП:

- А – Р. Ликарт;
- Б – М. Вебер;
- В – А. Маслоу;
- Г – Ф. Герцберг.

46. Какой из методов позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей:

- А – балансовый метод;
- Б – корреляционный и регрессивный анализ;
- В – метод главных компонентов;
- Г – опытный метод.

47. На каких принципах основывается Российская философия УП:

- А – на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников;
- Б – традиция уважения к старшему, всеобщего согласия;
- В – зависит от формы собственности и размера организации.

48. Определить, что за метод оценки персонала: попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания:

- А – метод попарных сравнений;
- Б – коэффициентный метод;
- В – метод самооценок и самоотчетов;
- Г – метод шкалирования.

49. Лидер – это...

- А – человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов;
- Б – человек, следующий общепринятым нормам поведения, пассивно соглашающийся с решением группы, представляющий «молчаливое большинство»;
- В – человек, напускающий на себя загадочный важный вид, давая понять, что он много знает и у него есть «рука»;



Г – человек, который упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, но соглашаясь с рациональным решением группы.

50. Определить, что за поведенческая роль: человек всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общественной:

А – конформист;

Б – нигилист;

В – комментатор.

51. Определить, что за форма профориентационной работы: массовое назначение или выборы на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор:

А – ротация;

Б – выдвижения;

В – профессиональный набор;

Г – профессиональное обучение.

52. К представителям теории человеческих отношений относят:

А – Ф.Тейлор, А.Фвйоль, М.Вебер, Г.Форд;

Б – О.Мэйо, Р.Ликарт, Р.Блейк;

В – А.Маслоу, Д.Макгрегор;

Г – А.К. Гастев, П.М. Керженцев.

53. Что за метод построения системы управления персоналом предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом:

А – экспертно-аналитический метод;

Б – нормативный метод;

В – балансовый метод;

Г – динамический метод.

54. Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

А – опытное или эмпирическое обучение;

Б – смена рабочего места (ротация);

В – наставничество;

Г – чтение лекций.

55. Что определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу?

А – коллективный договор;

Б – кадровая политика;

В – принцип управления персоналом;

Г – подбор персонала.

56. Чем является аттестация кадров?

А – комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника;

Б – оценка индивидуального вклада;

В – оценка потенциала работника;

Г – оценка качества, сложность и результативность труда конкретного сотрудника.

57. Что обеспечивает эффективное замещение рабочих мест?

А – планирование служебной карьеры;

Б – условия и оплата труда;

В – движение кадров;

Г – расстановка кадров.



58. Какие элементы не входят в понятие философия организации?

- А – оплата труда;
- Б – условия труда;
- В – расстановка труда;
- Г – увлечения (хобби).

59. Что является составом и соподчиненностью звеньев управления?

- А – организационная структура;
- Б – ролевая структура;
- В – социальная структура;
- Г – штатная структура.

60. Что определяет состав подразделений и перечень должностей?

- А – организационная структура;
- Б – ролевая структура;
- В – социальная структура;
- Г – штатная структура.

61. Что выплачивается из фонда материального поощрения?

- А – премия за основные результаты;
- Б – материальная помощь;
- В – вознаграждения за конечный результат;
- Г – дополнительная заработная плата.

62. Что представляет собой совокупность нормативов, помощь которых осуществляет регулирование заработной платы различных категорий персонала?

- А – бестарифная система;
- Б – сдельная система;
- В – тарифная система;
- Г – повременная система.

63. Каким методом осуществляется управляющие воздействия на персонал на основе использования экономических законов, известный как «метод пряника»?

- А – экономический метод;
- Б – административный метод;
- В – социологический метод;
- Г – психологический метод.

64. По какой формуле рассчитывается эффективность? Если учесть, что: Е – экономическая эффективность; Э – экономия; З – затраты на создание экономии:

- А – $E = \frac{Э}{З}$;
- Б – $E = З \times Э$;
- В – $E = \frac{З}{Э}$;
- Г – $E = З - Э$.

65. Концепция бюрократического управления ЧР основывается на:

- а) синтезе различных аспектов исторически различных школ управления с целью усиления прикладной ориентации теории управления;
- б) создании системы принципов управления персоналом государственных организаций;
- в) разработке методов управления персоналом, направленных на разделение труда и узкой специализации работников.

66. Концепция административного управления персоналом была направлена на разработку:

- а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
- б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;



в) системы, требующей непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;

г) системы мотивации персонала.

67. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

а) Анри Файолю;

б) Элтону Мэйю;

в) Вильяму Оучи;

г) Ф.У. Тэйлору.

68. Положения о том, что труд является желанным для большинства работников, они стремятся брать на себя ответственность, проявляют заинтересованность в результатах работы, инициативны, целеустремленны, изобретательны, заинтересованность работников прямо зависит от системы вознаграждения составляют основу:

а) теории Y;

б) теории Z;

в) концепции управления по целям (МВО);

г) теории X.

69. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

а) цели организации;

б) стиль работы;

в) профсоюзы;

г) правительственное регулирование и законодательство;

д) природа задачи;

е) экономические условия;

ж) конкуренция на рынке труда;

з) рабочая группа.

70. К внутренним факторам, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

а) конкуренция на рынке труда;

б) правительственное регулирование и законодательство;

в) рабочая группа;

г) стиль лидера.

71. С точки зрения УЧР отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы является:

а) показателем экономической эффективности;

б) показателем социальной эффективности;

в) показателем производственной эффективности;

г) показателем эффективности качества.

72. Обеспечение в любых вертикальных разрезах системы УЧР иерархического взаимодействия между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации “вниз” и “вверх” представляет собой:

а) принцип оперативности;

б) принцип преемственности;

в) принцип иерархичности;

г) принцип системности.



73. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям?

- а) заключение краткосрочных контрактов;
- б) переобучение персонала;
- в) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- г) с помощью ротации персонала;
- д) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.

74. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- б) приток новых идей и импульсов для развития;
- в) более широкие возможности выбора;
- г) более точную оценку способностей сотрудников;
- д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока.

75. Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:

- а) набор кандидатов;
- б) отбор кандидатов;
- в) формирование кадрового резерва;
- г) расстановка работников;
- д) использование работников.

Примерная тематика докладов/рефератов

1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации
2. Управление человеческими ресурсами как составная часть менеджмента предприятия. Сущность и задачи управления персоналом.
3. Методология и технология управления персоналом.
4. Кадровая служба предприятия: понятие, структура, задачи функционирования в новых условиях.
5. Информационное обеспечение управления персоналом на предприятии.
6. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда.
7. Роль управления персоналом в регулировании спроса и предложения рабочей силы на предприятии.
8. Пути и средства, используемые в регулировании ситуации на рынке труда.
9. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование.
10. Система показателей, используемая в характеристике трудового потенциала.
11. Роль управления персоналом в формировании, использовании и развитии трудового потенциала работников.
12. Затраты предприятия на рабочую силу, их назначение и классификация.
13. Кадровая политика предприятия. Особенности кадровой политики в условиях становления рыночных отношений.
14. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия (фирмы).



15. Особенности кадровой политики в условиях ориентации предприятия на нововведения.
16. Кадровое планирование как инструмент реализации кадровой политики. Содержание и задачи кадрового планирования.
17. Определение потребности в рабочей силе. Факторы, влияющие на масштабы и характер этой потребности.
18. Организация работы по привлечению кадров на предприятие.
19. Увольнение и набор рабочей силы как метод приведения в соответствие требуемой списочной численности (численная адаптация), его положительные и отрицательные моменты.
20. Высвобождение кадров как составная часть кадровой политики: понятие, факторы, организация, социальная защита.
21. Использование гибкой занятости в кадровой политике.
22. Ориентация в удовлетворении потребности в рабочей силе на собственные ресурсы (функциональная адаптация). Положительные и отрицательные моменты данного подхода.
23. Профессиональная мобильность кадров и ее роль в удовлетворении потребности предприятия в рабочей силе.
24. Изучение ситуации на профессиональном рынке труда при наборе кадров.
25. Организация найма работников.
26. ПрофорIENTATION и профотбор: задачи, организация на предприятии, пути повышения эффективности.
27. Производственная адаптация работника: понятие, организация, эффективность.
28. Управление персоналом производственной адаптации.
29. Подготовка кадров на предприятии: задачи, организация, эффективность.
30. Переподготовка кадров: задачи, организация, эффективность.
31. Повышение квалификации кадров: задачи, организация, эффективность. Понятие и виды трудовой карьеры.
32. Формирование резерва и подбор руководителей.
33. Деловая оценка кадров: задачи, организация проведения..
34. Оценка личных качеств работника: задачи, методика проведения.
35. Деловая оценка работника и оплата труда.
36. Аттестация кадров: задачи, процедура проведения.
37. Роль организации труда в использовании трудового потенциала работника.
38. Отношение социального партнерства: понятие и использование в управлении персоналом.
39. Социальная политика предприятия и ее использование в управлении персоналом.
40. Мотивация эффективности труда и управление персоналом.
41. Эффективность управления персоналом.
42. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами».
43. Содержание понятия «управление трудом».
44. Сущность и виды концепции «управление человеческими ресурсами».
45. Две модели управления трудом.
46. Теоретические основы создания и функционирование американской и японской систем управления персоналом и их особенности.
47. Формирование кадров корпорации – основа эффективности управления человеческими ресурсами.



48. Планирование трудовых ресурсов: оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программ удовлетворения будущих потребностей.
49. Инвентаризация трудовых навыков – начальный этап создания кадрового обеспечения.
50. Формирование кадров: вербовка и набор персонала, отбор кадров. Применение метода тестов.
51. Организация центров оценки персонала, использование различных методов проверки кандидатов (например, собеседование и др.).
52. Место и роль анализа содержания работы, методы его проведения.
53. Источники привлечения рабочей силы: внутри фирмы и вне фирмы, их преимуществ и недостатки.
54. Набор рабочей силы.
55. Набор кадров как неотъемлемая часть, системы управления трудовыми ресурсами. Инструменты и схемы отбора кадров.
56. Развитие потенциала рабочей силы – важная задача кадровой политики.
57. Выработка кадровой политики фирмы на основе стратегии эффективного использования и развития персонала.
58. Основные методы развития потенциала кадров фирмы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.
59. Методы развития потенциала кадров предприятия, оценка трудовой деятельности персонала, обучение работников.
60. Методы развития кадров фирмы: подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.
61. Особенности профессиональной ориентации и социальной адаптации в японских управленческих системах.
62. Управление подготовкой квалифицированного персонала: профессиональная подготовка и переподготовка кадров. Организационные формы и программы обучения работников.
63. Сущность программ по управлению карьерой, т.е. продвижение по службе. Цели и методы оценки работ, виды оценок деятельности. Система «управления по целям».
64. Управление мотивационными факторами и его роль в стратегии и тактики менеджмента.
65. Теории и мотивации на базе основных типов индивидуальной трудовой мотивации работников.
66. Выбор средств мотивации на базе основных типов индивидуальной трудовой мотивации работников.
67. Содержание и процессуальные теории мотивации, их применение в практике управления персоналом в условиях рыночной экономики.
68. Четыре основных вида управленческого стиля (по Лайкерту) и различия в управлении мотивационными факторами.
69. Мотивация потребности вознаграждения и их взаимосвязь. Зависимость между мотивацией, результативностью и полным удовлетворением работника своим трудом.
70. Заработная плата и льготы в реализации взаимосвязи между мотивацией и компенсацией. Другие виды вознаграждений, их сущность и механизм использования в управлении стимулированием.
71. Особенности мотивационных систем применяемых менеджментом различных стран. Проблемы мотивации качества и торгового труда.
72. Повышение качества трудовой жизни как элемент системы управления персоналом.



73. Сущность «качества трудовой жизни» (КТЖ). Основные понятия, характеризующие КТЖ. Справедливое и «надлежащее» вознаграждение за труд, «политики солидарной заработной платы».
74. Повышение КТЖ на основе реализации возможности профессионального роста и обеспечения уверенности в будущем. Особенности формирования уровня КТЖ на японских фирмах.
75. Опыт разработки и осуществления программ повышения КТЖ в ведущих фирмах и странах с развитой рыночной экономикой.
76. Проблемы руководства и лидерства.
77. Взаимосвязь руководства, власти, лидерства, личного влияния. Влияние и формы власти, их баланс. Методы влияния их воздействие на кадровую политику. Власть – компетентности.
78. Теория лидерства и различные подходы к нему. Классификация стиля лидерства и модель руководства.
79. Коллективное управление и авторитарное руководство. Оценка эффективности стиля руководства, его роль в формировании рабочей среды.
80. Проблемы групповой динамики в управлении персоналом. Виды групп (формальные, неформальные, производственные группы, группы руководителей).
81. Группа и управленческое лидерство, их влияние на поведение работника. Факторы, влияющие на эффективность работы группы, и направления их использования руководителем.
82. Вопросы повышения профессионального уровня руководящих кадров. Менеджер и предприниматель. Слагаемые профессионализма менеджера.
83. Психологические аспекты управления трудовыми ресурсами. Методы психологической подготовки управленческого персонала.
84. Основные типы взаимоотношений между членами коллектива и особенности психологического воздействия со стороны менеджера. Управление конфликтами. Общие черты культуры делового общения.

Примерный перечень экзаменационных вопросов:

1. Концептуальные основы, принципы и функции кадровой политики организации.
2. Этапы разработки и основные задачи кадровой политики. Факторы (условия) эффективности стратегического УЧР.
3. Место и роль стратегического решения в УЧР.
4. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
5. Стратегический механизм управления человеческими ресурсами.
6. Принципы функционирования и развития управляющей системы организации.
7. Функциональные подсистемы в управлении человеческими ресурсами.
8. Направления и схема осуществления кадровой деятельности в рамках кадровой политики организации.
9. Задачи управления человеческими ресурсами в повседневной кадровой работе (оперативный уровень реализации кадровой политики).
10. Стратегическое планирование: сущность, значимость, подходы к осуществлению
11. Стратегическое планирование потребности в персонале.
12. Понятие и условия развития персонала организации.
13. Стратегическое управление развитием и профессиональной ориентацией персонала.



14. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям.
15. Методы воздействия на персонал при реализации стратегического УЧР.
16. Особенности подготовки управленческого персонала стратегического уровня.
17. Система управления человеческими (трудовыми) ресурсами: объект, субъект, цели, задачи, функции, механизм управления.
18. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: сущность, особенности формирования, количественные и качественные характеристики, взаимосвязь понятий
19. Процесс воспроизводства человеческих (трудовых) ресурсов: сущность, виды, типы, режимы, стадии воспроизводства.
20. Социально-демографические процессы и их роль в формировании человеческих (трудовых) ресурсов.
21. Процессы распределения и перераспределения трудовых ресурсов по отраслям и видам деятельности: сущность, методы размещения и перемещения трудовых ресурсов.
22. Социально-профессиональная мобильность трудовых ресурсов: формы, условия, уровни, факторы, влияющие на нее.
23. Миграция как территориальная мобильность трудовых ресурсов: сущность, виды, причины, оценка масштабов
24. Интенсивность, результативность и эффективность миграции.
25. Факторы формирования предложения труда: потребность в работе, степень трудовой активности, демографические факторы.
26. Факторы влияния на предложение труда: зарплата, время работы, подоходный налог, программы социальной помощи.
27. Эффект отчаявшегося и дополнительного работника в расширенной модели предложения труда.
28. Спрос на рабочую силу на совокупном рынке труда: понятие, виды, структура
29. Факторы, определяющие динамику спроса (повышения и понижения).
30. Эффекты дохода и замещения в предложении труда.
31. Эффекты масштаба и замещения в спросе на труд.
32. Спрос на труд: сущность, структура, механизм и особенности их подстройки в условиях влияния мобильности рабочей силы.
33. Межфирменная мобильность труда и факторы, влияющие на увольнение работников.
34. Социально-экономическая сущность занятости.
35. Занятость как элемент социально-экономической политики.
36. Принципы, виды, формы занятости.
37. Структура занятости населения.
38. Социально-демографические группы в сфере занятости.
39. Занятость и трудовая мобильность.
40. Занятость в неформальном секторе экономики.
41. Безработица как социальный индикатор экономического развития.
42. Виды безработицы.
43. Структура и показатели безработицы.
44. Социально-экономические последствия безработицы.
45. Влияние макроэкономических факторов на уровень безработицы.



46. Государственные меры по социальной поддержке безработных.
47. Система образования: понятие, цели, задачи, структура.
48. Профессия, специальность, квалификация: понятия, формы профессиональной подготовки, стадии становления профессионализма.
49. Требования рынка труда к качеству рабочей силы и квалификации работника.
50. Издержки на образование. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал.
51. Инвестиции фирмы в человеческий капитал.
52. Содержание понятия «персонал», субъекты и объекты управления.
53. Принципы и структура управления персоналом.
54. Функции и методы управления персоналом.
55. Факторы влияния на управление персоналом.
56. Управление персоналом в системе управления организацией.
57. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом.
58. Программа переподготовки и повышения квалификации персонала.
59. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.
60. Управление персоналом как наука. Объект и предмет науки управления персоналом и их особенности.
61. Принципы управления персоналом.
62. Содержание труда в службах управления персоналом на крупных современных предприятиях и организационная структура службы управления персоналом.
63. Организация отбора и найма персонала.
64. Документы, оформляемые при найме. Подготовка работника к трудоустройству.
65. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.
66. Организация и эффективность адаптации: отечественный и зарубежный опыт.
67. Организация и информационное обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия.
68. Виды обучения, рынок образовательных услуг, эффективность обучения.
69. Оценка результатов деятельности службы УП.
70. Текучесть кадров, абсентеизм, социально-психологический климат, качество рабочей силы и другие индикаторы состояния кадровой политики.
71. Программно-целевой подход к реализации стратегического решения в сфере УЧР.
72. Многообразие и типологии видов компенсаций и вознаграждений сотрудников.
73. Виды компенсаций.
74. Законодательные акты в области оплаты труда и его стимулирования.
75. Тарифные, бестарифные и другие системы оплаты труда.
76. Коучинг и консалтинг в управлении персоналом.
77. Компьютерные и информационные технологии в управлении персоналом. Их характеристика, выбор и факторы эффективности.
78. Привлечение, отбор, найм: современные возможности и методы.
79. Отборочное интервью. ПрофорIENTATION, адаптация, введение работника в должность.
80. Оценка результатов труда и трудового поведения. Аттестационное интервью.
81. Связь результатов оценки и вознаграждения.



82. Охрана и безопасность труда в современных условиях, их влияние на производительность труда.
83. Бюджетирование деятельности службы УЧР.
84. Аудит и контроллинг персонала.
85. Маркетинг персонала.
86. Эффективность организации и системы управления персоналом в ней.
87. Совершенствование управления производительностью.
88. Концепция максимальной эффективности на каждом рабочем месте и соответствующие роли и задачи менеджмента по персоналу.
89. Персонал-технологии, направленные на управление производительностью.
90. Составляющие стратегии УЧР: отбор, расстановка персонала, вознаграждение (цели, задачи, особенности).

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная литература

1. Исаев Г.Н. Управление качеством информационных систем. 2015
2. Управление человеческими ресурсами в европейском бизнесе. - М.: Финансы и статистика. 2013
3. Резник С. Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448652>
4. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 392 с.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041>

Дополнительная литература

1. Т.В. Зайцева. Управление персоналом. 2014
2. Под ред. Волгина Н.А. Экономика труда. 2014
3. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927>
4. Жильцов, Е.Н. Экономика и управление социальной сферой [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Под ред. д. э. н., проф. Е. Н. Жильцова, д. э. н., проф. Е. В. Егорова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 496 с
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513772>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- www.znanium.com – электронно-библиотечная система
- www.e-library.ru – научная электронная библиотека

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем



- Информационно-правовая система «КонсультантПлюс»
- Пакет приложений Microsoft Office 2010