

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ
по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-
коммуникативных технологий»
для студентов экономических специальностей



Брест 2022

УДК 005.96(075)

Управление персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий: методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей.

Методические указания являются руководством для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-коммуникативных технологий». Содержит перечень вопросов к проведению занятий, задания и практические занятия, систематизирующие и конкретизирующие знания, приобретаемые в процессе изучения дисциплины.

Составители: И. М. Гарчук, доцент,
Т. А. Будурян, ст. преподаватель,
А. В. Хилькович, ст. преподаватель,
Т. В. Филиппова, ст. преподаватель

Рецензенты:

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Практическая работа № 1 | 5 |
| ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 2. Практическая работа № 2 | 8 |
| РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 3. Практическая работа № 3 | 12 |
| ПРАВОВОЕ И НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 4. Практическая работа № 4 | 14 |
| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 5. Практическая работа № 5 | 19 |
| ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ | |
| 6. Практическая работа № 6 | 21 |
| КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 7. Практическая работа № 7 | 26 |
| ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ | |
| 8. Практическая работа № 8 | 32 |
| МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА | |
| 9. Практическая работа № 9 | 36 |
| ОТБОР И НАИМ ПЕРСОНАЛА ВЫБОР РАБОТНИКА СВОЕЙ БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ | |
| 10. Практическая работа № 10 | 40 |
| ПРИЕМ И АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ | |
| 11. Практическая работа № 11 | 43 |
| ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА | |
| 12. Практическая работа № 12 | 48 |
| ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С ИХ КВАЛИФИКАЦИЕЙ. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА | |
| 13. Практическая работа № 13 | 53 |
| ИЗДЕРЖКИ НА ПЕРСОНАЛ | |
| 14. Практическая работа № 14 | 56 |
| ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА | |
| 15. Практическая работа № 15 | 59 |
| ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ | |
| 16. ТЕСТЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И САМОКОНТРОЛЯ | 65 |
| 17. ГЛОССАРИЙ..... | 74 |
| 18. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 81 |

Практическая работа № 1
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Назовите особенности ведения бизнеса на современном этапе.
2. В чем отличите человеческих ресурсов от других видов ресурсов?
3. Почему человеческие ресурсы могут лежать в основе конкурентоспособности организации?
4. Каковы характерные особенности управления персоналом на современном этапе?
5. С какими науками тесно связана наука «управление персоналом»?
6. Какие факторы воздействуют на персонал организации?
7. Каковы цели и задачи управления персоналом на современном этапе?

Задание 1

Ситуация для обсуждения: *"Персонал компании – в центре внимания"*

В компании "Успех" работает 16 тыс. человек. При формировании кадровой стратегии на три года было принято решение об увеличении численности службы управления персоналом до 30 человек. На заседании правления компании были выработаны следующие принципы управления персоналом:

- необходимо предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
- руководитель должен не только ожидать от сотрудников выполнения работы, но и помогать им в соответствии с возможностями;
- знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
- руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получать одобрение и удовлетворять свои потребности;
- оценки сотрудников должны быть справедливыми, отражать их сильные и слабые стороны, выявлять способности.

Работа компании с учетом сформированных принципов повышает требования к руководящему составу организации, на котором лежит основной груз реализации этих принципов. Основной задачей становится подбор на каждом уровне управления таких руководителей, которые могли бы самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности. Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

- своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;
- сообщать сотрудникам, в каких направлениях им следует повышать свою квалификацию;
- способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности организация придерживается правила выбора из своих сотрудников. От руководителя требуется умение работать с людьми и разбираться в них.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства компанией, ее курирует заместитель председателя правления. Это связано с тем,

что планированию расходов на персонал уделяется большое внимание и предусматривается учет количественных показателей и качественных ситуационных факторов. Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным относится оплата труда. Дополнительные включают комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и многое другое), и расходов, связанных с управлением кадрами (отбор персонала, оценка и повышение его квалификации и т. д.).

Вопросы:

1. Опишите, в чем заключается руководящая роль персонала в компании.
2. Обозначьте роль руководителей всех уровней в управлении персоналом и требования к ним, сформулированные правлением компании.
3. Опишите модель менеджмента компании.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации

Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей в этом руководству завода не видел. Быстро создали бригаду из 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий «А», имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справлялась с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, в том числе и аккордная оплата, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы. После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномены несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами. Администрация завода учла психологическую ситуацию в бригаде и приняла соответствующее решение, после чего план стал выполняться и перевыполняться.

Вопросы к конкретной ситуации 1.

Выберите из предложенных ниже альтернатив одну, которая была реализована на заводе:

- а) бригадира «А» перевели на другой участок;
- б) рабочих «Б» и «В» перевели в другую бригаду. Бригадиром остался «А»;
- в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «Б» и «В»;
- г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «А» и одного из активных рабочих («Б», «В»);
- д) один из активных рабочих («Б», «В») перешел в другую бригаду;
- е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили «А» и «Б», который взял к себе в бригаду «В».

2. Почему вы выбрали именно эту альтернативу?

3. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

Задание 3. Терминам «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий капитал» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

– это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т. д.);

- это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом;
- это часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно полезным трудом.

Задание 4

Терминам «профессия», «специальность», «квалификация» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

_____ 1. Устойчивый и относительно широкий вид трудовой деятельности, являющийся источником дохода, предусматривающий определенную совокупность теоретических знаний, практического опыта и трудовых навыков и определяемый разделением труда, а также его функциональным содержанием. 2. Большая группа людей, объединенных общим родом занятий, трудовой деятельностью.

_____ Комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии.

_____ Характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

Задание 5. Определите статус лиц, перечисленных ниже (экономически активное население в составе трудовых ресурсов: занятые и безработные; экономически неактивное население: среди населения в трудоспособном возрасте, не включаемые в состав трудовых ресурсов:

- работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
 - работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
 - учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
 - уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
 - студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
 - автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
 - домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьёй;
 - работник, находящийся в очередном отпуске;
 - работник, уволенный в связи с сокращением штата, ищущий работу;
 - жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
 - ученик, проходящий профподготовку на производстве, и получающий стипендию
- работник, получивший инвалидность на производстве.

Задание 6

1. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,2 млн человек; численность молодёжи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, – 2,0 млн человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году, – 1,6 млн человек.

2. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 80 млн человек, неработающие инвалиды I и II групп – 1,2 млн. человек: работающие подростки – 0,1 млн человек; работающие пенсионеры – 4,5 млн человек. Определите численность трудовых ресурсов.

Практическая работа № 2 РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Какой год можно считать годом появления первого отдела кадров?
2. Какие этапы вы можете назвать в истории практической деятельности по управлению персоналом?
3. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике.
4. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом.
5. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок.

Задание 1 Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

| <i>Критерии организации работы</i> | <i>Японский подход</i> | <i>Американский подход</i> |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Основа организации | Гармония | Эффективность |
| Отношение к работе | Главное – выполнение обязанностей | Главное – реализация заданий |
| Конкуренция | Практически нет | Сильная |
| Гарантии для работника | Высокие (пожизненный наем) | Низкие |
| Принятие решений | Снизу вверх | Сверху вниз |
| Делегирование полномочий | В редких случаях | Распространено |
| Отношения с подчиненными | Семейные | Формальные |
| Метод найма | После окончания учебы | По деловым качествам |
| Оплата труда | В зависимости от стажа | В зависимости от результатов |

Постановка задачи

1. В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом?
2. Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1.
3. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.
4. Что может быть положено в основу концепции управления персоналом в «новой» экономике?

Задание 2. Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 2.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30–40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить таблицу 3, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом» и таблицей 2;

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом: современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Это задание выполняется путем заполнения таблицы 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 2 – Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально-ориентированной рыночной экономики

| Основные элементы | Концепции управления персоналом | |
|--|--|--|
| | Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике | Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Представление о роли персонала в достижении целей организации | Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого с средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство | Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль |
| 2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т. е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации | Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития | Персонал организации – это автономная производственно трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха |
| 3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего | Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины» | Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству |
| 4. Представление об идеальном руководителе, т. е. каким должен быть «настоящий» руководитель | Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отечественная забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеинополитическая лояльность | Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации |

Продолжение таблицы 2

| | | |
|---|--|---|
| <p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p> | <p>Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p> | <p>Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения наказаний. Совместное принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от обсуждения результатов работы и их оценка</p> |
| <p>6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом</p> | <p>Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения</p> | <p>Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой</p> |
| <p>7. Представление о характере связи между работником организации, т. е. чем должна являться организация для ее сотрудника</p> | <p>Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой</p> | <p>Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет</p> |
| <p>8. Представление о субъекте управления персоналом</p> | <p>Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства</p> | <p>Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная.</p> |
| <p>9. Представление о целях управления персоналом</p> | <p>Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества</p> | <p>Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции</p> |

Продолжение таблицы 2

| | | |
|--|---|--|
| 10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом | Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма | Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально психологических методов |
| 11. Представления о системе управления | Система управления персоналом в организационном плане. Централизованное управление персоналом обеспечивается персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией | Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции |
| 12. Роль и статус службы управления персоналом в организации | Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных | Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных |

Таблица 3 – Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

| Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации | Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом |
|--|---|
| 1..... | |

Общий вывод

Практическая работа № 3 ПРАВОВОЕ И НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Назовите три уровня кадровой информации.
2. Какие требования предъявляются к кадровой информации?
3. Какие вы знаете нормативные акты и документы, определяющие управление персоналом в организации?
4. Что такое общие и специальные нормы трудового права?

Задание 1. Деятельность служб управления персоналом основана на информации. Выделяют три уровня кадровой информации: стратегический (директор по кадрам); тактический (руководители службы персонала); оперативный (сотрудники службы персонала).

Определите перечень вопросов информационного обеспечения на каждом из направлений и уровней.

1. Какова динамика зарплаты работников? Кто должен получить надбавку? Какими должны быть надбавки в соответствии с рейтингом и бюджетом организации? Насколько эффективна политика мотивации с точки зрения стратегии организации?

2. Насколько хорошо управление кадрами по сравнению с другими организациями? Кто будет оцениваться? Чей рейтинг в работе понизился с прошлого раза? Насколько эффективно работают подразделения и распределение работ между ними?

3. Сколько и какие курсы необходимо провести в следующем году? Насколько эффективны различные виды учебы? Каким должен быть уровень инвестиций в учебу? Будет ли программа развития снабжать персоналом достаточно высокого уровня в будущем? Какие курсы прошел работник? Кто должен пройти курсы?

Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Информационное обеспечение направлений кадровой деятельности

| Направления | Уровень информационного обеспечения | | |
|-----------------------------|--|---|---|
| | оперативный | тактический | стратегический |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прием на работу (пример) | Кто подал заявление на вакансию? Кто из работающих может занять это место? | Какой тип людей, с какими умениями и способностями требуется? | Следует ли расширять штат? Как обеспечить организацию специалистами на длительный период? |
| Оценка кадров | | | |
| Учеба и развитие персонала | | | |
| Мотивация персонала | | | |

Задание 2. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота. Определите содержание документов. Приведите примеры. Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Нормативно-методическое обеспечение СУП

| Нормативно-методические документы | Содержание документов | Примеры документов |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Нормативно-справочные (пример) | Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации, и планирование труда в сфере материального производства и управления | Первичные операционные нормы времени, производные нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке |
| 2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно-методического характера | Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом | |
| 3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера | Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие документы всех категорий и видов | |

Примеры документов:

- законодательные акты по вопросам труда и их кадров;
- указы Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т. д.
- руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) Министерства труда;
- нормы планировки помещений, рабочих мест;
- стандарты качества;
- технические условия на продукцию;
- приказы, методические указания, инструкции, правила и другие документы ведомства, которому подчиняется организация;
- часовая тарифная ставка;
- коэффициенты отчислений в Фонд социального страхования;
- приказы, издаваемые руководством организаций или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности и т. д.;
- коэффициенты доплаты сверхурочной работы.

Задание 3

Описание ситуации и постановка задачи. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом, а также организации разработки и применения методических документов. Поэтому работа с персоналом, рассматриваемая как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, должна находить отражение в главных нормативно-методических документах предприятия.

Постройте взаимосвязь подсистем работы с персоналом с документацией организации (таблица 3). Сделайте вывод.

Таблица 3 – Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативно методическими документами

| Подсистема управления персоналом | Документация |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1) кадровая политика, 2) подбор персонала, 3) оценка персонала, 4) расстановка кадров, 5) адаптация персонала, 6) обучение персонала | Устав организации. Договор учредителя. Бизнес-план организации. Философия организации. Правила внутреннего распорядка, коллективный договор. Положение об оплате труда. Структура управления организацией. Матрица распределение функций. Положение о подразделении. Должностная инструкция. Регламенты организации. Модели рабочих мест рабочих и служащих. Модели служебной карьеры. Заключение аттестационной комиссии. Программы обучения персонала. Карьерограмма. План введения в должность. Годовой отчет по персоналу |

Практическая работа № 4 **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Назовите четыре уровня развития кадровой службы.
2. Какие вы знаете проблемы кадровых служб в Республике Беларусь?

3. Из каких отделов состоит кадровая служба крупной корпорации?
4. Назовите функции СУП.
5. Что такое персонал-технологии?
6. Что включают персонал-технологии?

Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела кадров за выполнение функций по управлению персоналом

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей осуществляется в виде матрицы (таблица 1), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются.

Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

Таблица 1 – Матрица ответственности отдела кадров

| Наименование работы (процесса) | Должность | | |
|---|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| | Начальник отдела кадров | Зам. Начальника отдела кадров | Инспектор по кадрам (3 человека) |
| 1. Планирование кадровой работы. | | | |
| 2. Подбор кадров по заявкам подразделений. | | | |
| 3. Ведение кадрового архива. | | | |
| 4. Выпуск кадровых приказов. | | | |
| 5. Организация подготовки и переподготовки персонала. | | | |
| 6. Представление организации в местных, социальных и других органах. | | | |
| 7. Контроль выполнения планов работы по персоналу. | | | |
| 8. Управление отделом кадров. | | | |
| 9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам | | | |

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;

У – участвует в проведении работы;

К – контролирует и получает информацию о проведении процесса (работы) и результата.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква О.

Задание 2. «Построение системы управления персоналом»

Описание задания: согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель

СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия.

Перечень функций службы управления персоналом:

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Задание 3. Формирование «ядра» рабочей силы

На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация (расслоение) коллектива по степени значимости той или группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи

1. Воспользовавшись приведенными ниже данными о рабочих одной из профессиональных групп, а также методическими рекомендациями, рассчитать уровень конкурентоспособности каждого из рабочих и отнести его к одной из пяти групп (с низким уровнем конкурентоспособности, с уровнем ниже среднего, со средним, выше среднего и высшим уровнем конкурентоспособности).

2. Высказать свое мнение относительно предложенной методики оценки конкурентоспособности работника:

- 1) в отношении используемых в ней признаков (критериев) конкурентоспособности рабочего за право быть включенным в состав «ядра» рабочей силы на предприятии;
 2) в отношении градации значимости используемых признаков.

Таблица 2 – Характеристика рабочих

| Табельный номер | Ф. И. О. | Квалификация (К) | | | | Стаж работы по профессии (С) | Возраст, лет (В) | Образование (Об) |
|-----------------|----------|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------|------------------|
| | | Разряд (Р) | Освоение дополнительных профессий (Д) | Освоение смежных профессий (См) | Подан рацпредложений (П) | | | |
| | | 3 | – | – | – | 4 | 25 | Практик |
| | | 3 | – | 1 | – | 3 | 21 | ПТУ |
| | | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 24 | Практик |
| | | 4 | 4 | – | – | 10 | 32 | Практик |
| | | 4 | 1 | – | 3 | 8 | 43 | Практик |
| | | 5 | – | 2 | – | 6 | 41 | ПТУ |
| | | 5 | 3 | – | – | 11 | 50 | Практик |
| | | 5 | – | 1 | 2 | 25 | 52 | Практик |
| | | 6 | 1 | 3 | 2 | 28 | 58 | Практик |
| | | 6 | 2 | – | 1 | 15 | 35 | ПТУ |

Методические указания

Уровень конкурентоспособности работника (У) рассчитывается следующим образом:

$$У = (К \times 0,6 + С \times 0,2 + В \times 0,1 + Об \times 0,1) / 10, \quad (1)$$

где К, С, В, Об – балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию;

0,6; 0,2; 0,1, 0,1 – весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (К) производится по следующей формуле:

$$К = Р + Д \times 1,5 + С_{м} \times 1,0 + П \times 0,2, \quad (2)$$

где Р – номер разряда рабочего;

Д – количество освоенных рабочим профессий;

С_м – количество освоенных рабочим смежных профессий;

П – количество поданных рабочим рационализаторских предложений;

1,5; 1,0; 0,2 – весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии (С), возраста (В) и образования (Об), следует воспользоваться данными таблицы 3.

Таблица 3 – Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка

| Признак конкурентоспособности | Градация признаков конкурентоспособности | Оценка градации в баллах |
|-------------------------------|--|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Стаж работы по профессии | Менее 3-х лет | 3,0 |
| | От 3 до 10 лет | 7,0 |
| | От 10 до 20 лет | 10,0 |
| | От 20 до 30 лет | 7,7 |
| | Свыше 30 лет | 5,3 |
| Возраст | До 20 лет | 2,7 |
| | От 20 до 30 лет | 7,3 |
| | От 30 до 40 лет | 10,0 |
| | От 40 до 50 лет | 7,7 |
| | От 50 до 60 лет | 6,3 |
| | Свыше 60 лет | 2,0 |
| Образование | Практик (среднее, незаконченное среднее) | 3,7 |
| | ПТУ по профилю работы | 6,3 |
| | Техникум по профилю работы | 8,3 |
| | Вуз по профилю работы | 10,0 |
| | Техникум, вуз не по профилю работы | 6,7 |

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных таблицы 4.

Таблица 4 – Градации уровня конкурентоспособности работника

| Конкурентоспособность | Числовое значение уровня конкурентоспособности |
|-------------------------|--|
| 1. Низкая | До 0,50 |
| 2. Ниже среднего уровня | От 0,50 до 0,60 |
| 3. Средняя | От 0,60 до 0,70 |
| 4. Выше среднего уровня | От 0,70 до 0,80 |
| 5. Высшая | Более 0,80 |

Задание 4. Ситуация «Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»

Исходные данные

Предприятие по производству автомобильных прицепов функционирует с 1998 г. Численность работников предприятия составляет 1500 человек. В таблице 5 дана структура существующей службы управления персоналом: перечень подразделений, их численность и выполняемые функции.

Таблица 5 – Основные функции и численность подразделений службы управления персоналом

| Наименование подразделения | Численность подразделения, чел. | Основные функции |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Бюро найма и увольнения персонала | 8 | – оформление и учет приема, увольнений, перемещений; – информационное обеспечение системы кадрового управления; – ведение кадрового учета; – размещение вербовочных объявлений; – отбор персонала; – работа с увольняющимися |

Продолжение таблицы 5

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Бюро кадрового планирования | 2 | – анализ рынка труда и потребности в персонале; – поддержание связей с внешними источниками покрытия потребности в персонале; – расчет затрат на персонал |
| Бюро развития персонала | 3 | – обучение персонала; – работа с кадровым резервом; – планирование и контроль деловой карьеры; – адаптация новых работников; – деловая оценка работников |
| Бюро организации и мотивации труда | 5 | – нормирование и тарификация трудовых операций; – разработка мероприятий НОТ; – организация охраны труда и соблюдения техники безопасности; – разработка систем оплаты труда; – разработка систем морального поощрения |
| Бюро юридического обеспечения УП | 2 | – разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях; – согласование распорядительных документов по управлению персоналом |
| Бюро социальных льгот и выплат | 2 | – обеспечение льготами в соответствии с законодательством; – расчет и распределение внутрифирменных льгот |

Задание к ситуации

1. Проанализируйте существующую структуру кадровой службы и ее соответствие рекомендуемой структуре.

Рекомендуемая численность кадровых служб – 1,0–1,5 % от общей численности работающих. Рекомендуемое соотношение трудоемкости выполняемых подразделениями функций: найм и увольнение – 15 %, планирование – 15 %, развитие персонала – 50 %, мотивация труда – 12 %, юридическое обеспечение – 3 %, социальные льготы и выплаты – 5 %.

2. Разработайте предложения по ее реорганизации (для приведения в соответствие с рекомендуемыми нормами); по возможному изменению состава выполняемых функций.

3. Если численность подразделения сокращается, то за счет чего планируется сократить трудоемкость выполняемых работ?

4. Если планируется увеличение численности подразделения, то за счет чего будет увеличен объем выполняемых работ?

Практическая работа № 5

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Что включает понятие «трудовой потенциал организации»?
2. Назовите факторы, влияющие на изменение трудового потенциала организации.
3. Дайте определение понятия «персонал».
4. Назовите принципы кадрового менеджмента.
5. Какие вы знаете методы управления?

Задание 1

Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий (таблица 1), рассчитав и сравнив показатели:

- 1) среднего возраста у мужчин и женщин;
- 2) запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Таблица 1 – Исходные данные

| Возрастная группа, лет | Предприятие № 1 | | | | Предприятие № 2 | | | |
|------------------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------------|-------|---------|-------|
| | мужчины | | женщины | | мужчины | | женщины | |
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| до 18 | 74 | 8,0 | 38 | 5,7 | 39 | 6,2 | 12 | 7,1 |
| От 18 до 25 | 172 | 18,5 | 112 | 16,8 | 155 | 24,4 | 243 | 24,0 |
| От 26 до 44 | 345 | 37,1 | 262 | 39,3 | 266 | 35,6 | 415 | 41,0 |
| От 45 до 54 | 213 | 22,9 | 181 | 27,2 | 93 | 15,3 | 185 | 18,3 |
| От 55 до 59 | 82 | 8,8 | 62 | 9,3 | 69 | 10,9 | 64 | 6,4 |
| Старше 60 | 44 | 4,7 | 11 | 1,7 | 48 | 7,6 | 32 | 3,2 |
| Итого | 930 | 100,0 | 666 | 100,0 | 634 | 100,0 | 1011 | 100,0 |

Методические указания

Практический интерес представляет анализ тех сдвигов в половой и возрастной структуре персонала предприятия, которые произошли по прошествии определенного времени, а также возможность сравнить по этим данным трудовой потенциал нескольких предприятий между собой.

Для аналитических целей используется показатель, характеризующий «запасы» труда работников, выступающих в виде возможного к отработке количества лет до достижения работниками пенсионного возраста (Тл).

$$Тл = (62 - V_i) * Ч_i^м + 57 - V_i * Ч_i^ж, \quad (1)$$

где V_i – средний возраст i -й группы;

$Ч_i^м$ – численность мужчин в данной i -й возрастной группе;

$Ч_i^ж$ – численность женщин в данной i -й возрастной группе.

Задание 2

1. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Брестском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность, составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

2. ЗАО «Квадрат» реализует на рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность, составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию (оборота по увольнению).

3. ИП «Ильин» осуществляет организации праздничных мероприятий. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему (сократить до десятых).

Практическая работа № 6

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Сущность и элементы кадровой политики организации.
2. Виды кадровой политики, их характеристика.
3. Факторы формирования кадровой политики.
4. Виды кадровых стратегий.

Задание 1. Заполните таблицу « Особенности проявления открытой и закрытой политики».

Таблица 1 – Особенности проявления кадровой стратегии

| Кадровый процесс | Типы кадровой политики | |
|-------------------------------|---|--|
| | <i>открытая</i> | <i>закрытая</i> |
| 1 | 2 | 3 |
| Подбор персонала | | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих сил |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения и конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | |

Задание 2. Сформулируйте взаимосвязь стратегии организации с кадровой стратегией организации. Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.

| Тип стратегии | Характерные черты стратегии организации | Характерные черты кадровой стратегии |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Стратегия максимизации прибыли | Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание – росту производительности. | |

Продолжение таблицы 2

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| Стратегия динамического роста | Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности. | |
| Стратегия ликвидации | Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются | |

Задание 3. Анализ ситуаций

Ситуация 1

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:...

Ситуация 2

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего. Вы говорите:...

Ситуация 3

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить вам, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

Задание 4

Задача 1

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

Таблица 3 – Исходные данные

| Причины текучести | Потенциальная текучесть | Фактическая текучесть |
|---|-------------------------|-----------------------|
| 1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения | 18 | 9 |
| 2. Неудовлетворенность оплатой труда | 34 | 16 |
| 3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать | 19 | 5 |
| 4 Другие причины | 12 | 2 |
| Итого | 83 | 32 |

Примечание – Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей таблицы 4 :

Таблица 4 – Расчет коэффициентов

| Причины текучести | К _{фг} | К _{пт} | К _д |
|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Итого | | | |

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

Задача 2

Таблица 5 – Исходные данные

| Категория рабочих | Доля в общей численности рабочих, % | Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию |
|-------------------|-------------------------------------|---|
| Пол | | |
| Мужчины | 64,2 | 40,4 |
| Женщины | 35,8 | 59,5 |
| Рабочие | | |
| 2-го разряда | 17,0 | 12,0 |
| 5-го разряда | 8,0 | 11,8 |

Задание

Рассчитать: 1) коэффициенты интенсивности текучести;
2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Методические указания.

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфг) рассчитывается следующим образом:

$$Кфг = Чт / Чсс , \quad (1)$$

где Чт – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

Чсс – средняя списочная численность работников.

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):

$$Кпт = Чпт / Чсс , \quad (2)$$

где Чпт – численность работников, неудовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):

$$Кд = Кфт / Кпт . \quad (3)$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтенс).

$$Кинтенс = Дсж / Дсс , \quad (4)$$

где Дсж – доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс – доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задание 5

Ситуация. В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников. Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Таблица 6 – Исходные данные

| Показатели | Количество |
|---|------------|
| 1 | 2 |
| 1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел. | 48 |
| 2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб. | 6,2 |
| 3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел. | 48 |
| 4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих | 35 |
| 5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих | 10 |
| 6. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %: | |
| за первый месяц | 20 |
| за второй месяц | 40 |
| 7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб. | 110,2 |
| 8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб. | 0,2 |

Задание

Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала. Расчеты представить в таблице 7

Таблица 7 – Величина ущерба

| Составляющие ущерба | Тыс. руб | В % к итогу |
|---------------------|----------|-------------|
| | | |

Методические указания

Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

Задание 6

Исходные данные. Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии, изменение разряда и т. п.), выявило следующую картину внутри-заводского движения кадров.

Таблица 8 – Исходные данные

| Номер варианта | Изменения | | | Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих |
|----------------|-----------|-----------|------|---|
| | разряда | профессии | цеха | |
| I | Да | Да | Да | 2,0 |
| II | Да | Да | Нет | 3,1 |
| III | Да | Нет | Да | 4,8 |
| IV | Да | Нет | Нет | 12,5 |
| V | Нет | Да | Да | 3,7 |
| VI | Нет | Да | Нет | 5,8 |
| VII | Нет | Нет | Да | 4,1 |
| VIII | Нет | Нет | Нет | 64,0 |
| Итого | | | | 100 |

Задание. Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

Методические указания

Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25 % рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ($100,0 / 25,0$). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т. е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде.

Степень независимости характеризуется коэффициентом (Кнез), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{нез}(i) = D_{чис}(i) / D_{д}(i), \quad (5)$$

где $D_{чис}(i)$ – доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения;
 $D_{д}(i)$ — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения;
 i – вид движения.

Например, сменили только профессию 8 % рабочих, в то время как сменили профессию и цех – 7 %, профессию и квалификацию – 12 %, профессию, цех и квалификацию – 8,5 % рабочих. Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$K_{нез} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

Это значит, что практика смены профессии, при том что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко. Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции ($K_{кор}$). Для его расчета строится следующая таблица:

Таблица 9 – Расчет коэффициента корреляции

| Профессия \ Разряд | Профессия | Изменилась | Не изменилась |
|--------------------|-----------|------------|---------------|
| Изменился | | А | В |
| Не изменился | | В | Г |

В квадратах А, Б, В, Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих.

$$\text{Тогда: } K_{кор} = (A \cdot Г - Б \cdot В) / (A \cdot Г + Б \cdot В).$$

Практическая работа № 7

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Структура и виды планирования персонала.
3. Методы планирования персонала.
4. План по труду организации. Особенности планирования персонала в организациях Республики Беларусь.
5. Что такое анализ работы и анализ труда?
6. Для чего нужен анализ работы в организации?
7. Какие методы анализа работ вы знаете?

Задание 1

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

Таблица 1 – Исходные данные

| Показатели | Вид работы А | Вид работы Б |
|---------------------------|--------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Трудоемкость изделия, ч.: | | |
| Изделие 1 | 0,8 | 0,5 |
| Изделие 2 | 0,3 | 0,4 |

Продолжение таблицы 1

| | | |
|---|-------|-------|
| 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

Для расчета необходимо использовать метод трудоемкости.

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

$$Ч_{пер.} = T_{пр.} : T_{пф.}, \quad (1)$$

где $T_{пф.}$ – полезный фонд времени работника;

$T_{пр.}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр.} = \sum (N_i T_i + T_{н.п.и.}) / K_{в.}, \quad (2)$$

где p – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i – й номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделий i -й номенклатурной позиции;

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

$K_{в.}$ – коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2. \quad (3)$$

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

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}. \quad (4)$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр.} = T_{общ.} / K_{в.} \quad (5)$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер.} = T_{пр.} / T_{пф.} \quad (6)$$

Задание 2

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические указания

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

$$Чп. = \sum(m_i t_i / T) K_{нрв}, \quad (7)$$

где p – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, 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 за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3. \quad (8)$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$K_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) × (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) × (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = ((m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3)) / T / K_{нрв}. \quad (9)$$

Исходные данные для задачи № 2 приведены в таблице 3, а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Таблица 2 – Исходные данные

| Организационно-управленческие виды работ | Количество действий по выполнению работ | Время, необходимое для выполнения действий, ч |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Кадровое делопроизводство | 500 | 1 |
| 2. Разработка документов | 3000 | 0,5 |
| 3. Расчет потребности в персонале | 300 | 3 |

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудовому договору) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12.

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 3) необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Таблица 3 – Исходные данные

| 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 часов.

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:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / Н_{об}] K_n, \quad (10)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов;

$K_{загр}$ – коэффициент загрузки;

$Н_{об}$ – норма обслуживания;

K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$Н_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{д}, \quad (11)$$

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

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – 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;

$T_{д}$ – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (12)$$

где $N_{общ}$ – 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:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\text{д}}. \quad (13)$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}. \quad (14)$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (12).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (10).

Задание 4. В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих. Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями.

Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, т. е. на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и наем новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные

1. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (таблица 4).

Таблица 4 – Профессиональная структура рабочих (по профессиям найма на работу)

| Профессия | Численность рабочих | |
|-----------|---------------------|-------------|
| | чел. | в % к итогу |
| А | 20 | 10,0 |
| Б | 40 | 20,0 |
| В | 60 | 30,0 |
| Г | 30 | 15,0 |
| Д | 50 | 25,0 |
| Всего | 200 | 100,0 |

2. Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в таблице 5

Таблица 5 – Численность рабочих, владеющих указанной профессией

| Профессии | Количество человек, чел. |
|-----------|--------------------------|
| 1 | 2 |
| А | 30 |
| Б | 70 |
| В | 66 |
| Г | 30 |
| Д | 60 |
| Е | 14 |
| Ж | 10 |
| Другие | 20 |

| | |
|--------------------------|-----|
| Итого человеко-профессий | 300 |
|--------------------------|-----|

3. Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

| Профессия | Готовы сменить основную профессию на данную дополнительную | | Отказались вернуться к дополнительной профессии |
|-----------|--|--|---|
| | Обучение не потребуется (d ₁), % | Незначительное обучение потребуется (d ₂), % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| А | 20 | 30 | 50 |
| Б | 10 | 20 | 70 |
| В | – | – | 100 |
| Д | – | 20 | 80 |
| Е | 24 | 16 | 60 |

Примечание – Рабочие с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Задание. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Методические указания

Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{мн}}{Ч}, \quad (15)$$

где $Ч_{мн}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т. е. имеем две человеко-профессии);

$Ч$ – общая численность рабочих.

Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости (K):

$$(16)$$

где $Ч^1$ – численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{ре}$):

$$(17)$$

$$K_{ре} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{мн}^i - Ч^1)(d_1^i + d_2^i)}{Ч},$$

где $Ч_{мн}^i$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»);

$Ч^i$ – численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии;

d^i_1 и d^i_2 – соответственно доля рабочих, готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих, готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки;

n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости состоит из двух частей, соответствующих d_1 и d_2 . Поэтому можно провести и углубленный анализ, рассчитав отдельно рабочих, готовых сменить профессию, когда обучение не потребуется (своеобразный резерв профессиональной гибкости первой категории), и долю рабочих, для которых обучение потребуется (резерв второй категории).

Например, рассчитаем эти показатели на примере профессии «А». Всего на предприятии числится 20 чел. рабочих, работающих по этой профессии (см. таблицу). Если учесть наличие профессии «А» среди дополнительных профессий, то окажется, что владеют профессией «А» 30 чел. (см. таблицу).

Рабочие, для которых данная профессия является дополнительной («находится в запасе»), на вопрос о готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на профессию «А» ответили следующим образом (см. таблицу):

– готовы сменить и обучение не понадобится – 20 %;

– готовы сменить, но при условии непродолжительного обучения – 30 %;

– менять профессию не будут – 50 %.

Таким образом, $(Ч^A_{\text{чп}} - Ч^A) (d^A_1 + d^A_2) = (30 - 20) (0,2 + 0,3) = 5$ чел.

Это значит, что предприятие может реально рассчитывать на то, что у него имеется не 20 чел., владеющих профессией «А», а 25 чел., на которых оно может рассчитывать в условия нового производства, в т. ч. 22 чел. — без дополнительного обучения и еще 3 чел. после дополнительного непродолжительного обучения.

Реальное поле профессиональной гибкости рабочих в рамках профессии «А» – от 20 до 25 чел. Далее, формально на предприятии не числятся рабочие, работающие по профессии «Е». В то же время при необходимости предприятие имеет возможность использовать в процессе нового производства 6 чел., а при условии дополнительного обучения — 10 чел., у которых данная профессия имеется, но находится в числе дополнительных.

Подобные расчеты необходимо выполнить по всем остальным профессиям, а также в целом по всей совокупности рабочих предприятия.

Практическая работа № 8 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Что такое маркетинг персонала?
2. Какие виды отбора кадров вы знаете?
3. Назовите принципы отбора кадров.

Задание 1. Ситуация «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица 1);

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица 2.);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимит единовременных затрат на одного претендента. Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;

- для претендента Б – служба занятости;

- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у. е., с учебным заведением – в 1,5 тыс. у. е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у. е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у. е., по службе занятости – 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению – 0,2 тыс. у. е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т. п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс. у. е.;

- для претендента Б – 2,5 тыс. у. е.;

- для претендента В – 3,0 тыс. у. е.;

- для претендента Г – 3,7 тыс. у. е.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организационно-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у. е., Б – 1,5 тыс. у. е., В – 1,5 тыс. у.е., Г – 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у. е.

Таблица 1 – Требования к претендентам на должность

| Требования к претендентам | Градация по важности | | |
|--|----------------------|-------|------------|
| | очень важно | важно | желательно |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Профессиональные предпосылки, образование | | | |
| 1. Высшее образование | X | | |
| 2. Другие виды образования | | | X |
| 3. Иностранные языки | | | X |
| 4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) | X | | |
| 5. Специальные знания | | X | |
| Личностные предпосылки | | | |
| 6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем) | | X | |
| 7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных) | | X | |
| 8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата) | X | | |
| 9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры) | | X | |
| 10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление) | | X | |
| 11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах) | | | X |
| 12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок) | | X | |
| 13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких) | | X | |
| 14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников) | | X | |
| 15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем) | | X | |
| Возможные другие предпосылки | | | |

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у. е. на одного кандидата.

Таблица 2 – Результаты проверочных испытаний претендентов А.Б.В.Г

| Показатели оценки | Данные значительно выше нормы (5 баллов) | Данные выше нормы (4 б) | Данные соответствуют норме (3 б) | Данные ниже нормы (2 б) |
|---|--|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1. Высшее образование | | А, Г | Б, В | |
| 2. Другие виды образования | | | А, Б, В, Г | |
| 3. Иностранные языки | | | А, Б, Г | В |
| 4. Опыт профессиональной деятельности | А, В | Б | | Г |
| 5. Специальные знания | А, Б | Г | В | |
| 6. Логико-аналитические способности | А, Г | Б, В | | |
| 7. Приспособляемость | В | А | Б, Г | |
| 8. Организационные способности | Б | А | В, Г | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Личная инициатива | А, В | Г | Б | |
| 10. Способность к принятию решений | | А, В | Б, Г | |
| 11. Умение вести переговоры | | Б, В | А, Г | |
| 12. Способность переносить нагрузки | А, Б | В | Г | |
| 13. Навыки риторики и письменной работы | | А, В | Б | Г |
| 14. Мотивационные функции | | А, Б | В | Г |
| 15. Стиль общения | А, Г | | Б, В | |

Методические указания (алгоритм принятия решения)

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. таблицу 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:
 для 1-й градации (очень важно) – 1,5;
 для 2-й градации (важно) – 1,0;
 для 3-й градации (желательно) – 0,5.
 Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу 3.

Таблица 3 – Расчет рейтингов претендентов

| Порядковый номер показателя (согласно табл. 2) | Весовой коэффициент показателя | Претендент А | | Претендент Б | | Претендент В | | Претендент Г | |
|--|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| | | Оценка | Взвешенная оценка |
| | | | | | | | | | |

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу 4.

Таблица 4 – Затраты на приобретение и использование персонала

| Источники обеспечения потребности Виды затрат | Агентство по найму персонала | Служба занятости | Свободный рынок труда | Учебное заведение |
|--|------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| 1. Договорные отношения | | | | |
| 2. Маркетинговые исследования | | | | |
| 3. Проведение отбора персонала | | | | |
| 4. Прием персонала на работу | | | | |
| 5. Дополнительное обучение | | | | |
| 6. Введение в должность | | | | |
| 7. Оплата труда | | | | |
| 8. Лимит финансовых средств | | | | |

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность. Сделать вывод.

Практическая работа № 9
ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА
ВЫБОР РАБОТНИКОМ СВОЕЙ БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Какие методы отбора кадров вы знаете?
2. Что такое «беседа не по схеме»?

3. На чем построено собеседование по компетенциям?
4. Назовите показатели эффективности отбора кадров.

Задание 1

Ситуация "Составление резюме"

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.

Задание: составьте 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: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена ниже.

| | |
|--|--|
| | 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 | 20xx–20xx гг. (укажите год выпуска), название организации, факультет, основные дисциплины. Укажите также любое дополнительное образование, 20xx–20xx гг. |
| Опыт работы в обратном хронологическом порядке | 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 | |

Задание 2

1. Проанализируйте представленные ниже объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия видов информации, которую они должны содержать (содержание объявлений приближено к реальным).
2. Заполните таблицу 1, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: Я – ясная, Т – туманная, О – отсутствует.
3. Как бы вы объяснили неполноту информации в данных объявлениях?

| | |
|--|--|
| <p>№ 1 «ДОМ - с» Лицензия №12, Мингорисполкома Приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия. Тел. 225-80-40 Пр. Победителей, 118, оф. 4</p> | <p>№ 2 РАБОТА Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст – до 30 лет. Обучение, перспектива роста. Возможное совмещение. Приходите по адресу: Метро «Физкультурная», ул. Спортивная, д. 16 (под арку направо). Консультативный пункт – С. А. Карпович. Время приема: пн.-сб. с 14.00 до 17.00 При себе иметь паспорт и данную визитку</p> |
| <p>№ 3 СЕТЬ ОПТОВЫХ СКЛАДОВ МИНСКА Объявляет набор мужчин от 18 до 27 лет на следующие вакансии: консультанты, грузчики, работники службы управления персоналом, экспедиторы. Прописка в Минске или Минской области обязательна. З/п от 800 до 1200 руб. Тел. 267-58-17 С 8 до 12 и с 13 до 19 ч. Гарантируем стабильность</p> | <p>№ 4 GMB CORPORATION Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании GMB, в стабильной американской корпорации с 80-летним опытом работы в области промышленной химии. Мы предлагаем: • серьезную программу обучения; • стабильный доход; • дружескую атмосферу работы. Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы, имеете личный автомобиль, высылайте ваше резюме --@-- Или звоните по тел.: (8028) 267-80-65</p> |
| <p>№ 5 Иностранной фирме срочно требуются сотрудники. Конкурсный отбор. Возможность дополнительного заработка. Обращаться по тел. 246-14-87</p> | <p>№ 6 АГЕНТСТВО «ХАУСМОЛЛ» Приглашает агентов по недвижимости. Обучение, стажировка, кофе – бесплатно! Опытным – 50 % и рекламная поддержка. Тел. 615-63-26</p> |

Таблица 1 – Критерии оценки

| Показатель | Номер рекламного объявления | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Информация о фирме | | | | | | |
| Информация о работе | | | | | | |
| Требования к работникам | | | | | | |
| Информация о зарплате и льготах | | | | | | |
| Фактическая информация | | | | | | |

Задание 3

Составьте план-интервью с кандидатом на должность на вашем предприятии (предварительно опишите ее специфику):

- для неизвестного ранее специалиста с отличными документами;
- выпускника техникума без стажа работы;
- человека средних лет со средней квалификацией и не слишком опрятной внешностью;
- молодого человека без специальности, которого очень рекомендует ваш сотрудник.

Задание 4

Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным.

Исходные данные. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

Таблица 1 – Исходные данные

| Мотив выбора предприятия | Предприятие 1 | Предприятие 2 |
|---|---------------|---------------|
| 1. Совет родителей | 10,3 | 15,8 |
| 2. Пример товарищей | 3,6 | 9,9 |
| 3. Рекомендация школы (учителей) | 1,7 | 3,2 |
| 4. Наличие на предприятии учебной базы | 4,1 | 3,7 |
| 5. Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой | 12,6 | 7,0 |
| 6. Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы | 12,5 | 6,5 |
| 7. Объявление в газете с приглашением на работу | 16,8 | 7,0 |
| 8. Рекомендации городской службы занятости | 6,3 | 4,6 |
| 9. Близость к месту жительства | 15,8 | 12,9 |
| 10. Наличие общежития | 7,6 | 12,3 |
| 11. Достаточно высокий уровень оплаты труда | 25,6 | 41,0 |
| 12. Другие причины | 6,8 | 3,2 |

Примечание – опрошенные могли указать не один мотив

Задание. Проведите группировку мотивов по таким признакам:

- как внешнее влияние;
- профессиональная направленность;
- материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

Задание 5. Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности. Расставьте приоритеты.

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб заработку.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.
4. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.
5. Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.
7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

Практическая работа № 10
ПРИЁМ И АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Цель работы: ознакомиться с понятиями организационной, профессиональной и социально-психологической адаптации. Разработать программу адаптации сотрудника.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность социализации персонала.
2. Понятие, задачи и формы профориентационной работы.
3. Адаптация: сущность и виды.
4. Управление трудовой адаптацией и оценка ее эффективности.

Задание 1. Ориентация является одним из этапов адаптации сотрудника и подразумевает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К такой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Вашему вниманию представлены ориентационные мероприятия для новичков и предлагается распределить обязанности по их осуществлению между непосредственным руководителем и менеджером по персоналу с указанием степени участия, посредством применения оценок участия: «выполняет», «ассистирует», «контролирует», «поддерживает».

Таблица 1 – Ориентационные мероприятия для новичков

| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности | |
|---|--------------------------------|------------------------|
| | непосредственного руководителя | менеджера по персоналу |
| 1 | 2 | 3 |
| Составление программы ориентации | | |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами | | |
| Объяснение задач и требований к работе | | |
| Введение работника в рабочую группу | | |
| Поощрение опытных работников за оказание помощи новичкам | | |

Задание 2

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.

Перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка.

Список ориентационных мероприятий:

- рассказать о клиентах и партнерах;
- выдать на руки должностную инструкцию;
- необходимо познакомить нового сотрудника с непосредственным руководителем (в случае, если это не было сделано в процессе отбора);
- должны быть разработаны и доведены до сведения нового сотрудника критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи;
- дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит;
- выдать новому сотруднику на руки должностную инструкцию;
- ознакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании;
- ознакомить нового сотрудника с кругом навыков, который должен быть очерчен в должностной инструкции;
- рассказать новому сотруднику о традициях, существующих на предприятии;
- познакомить нового сотрудника с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях).

Задание 3 Анализ ситуации «Новый член коллектива»

Первый этап. В сборочном цехе электронных приборов, на участке, руководимом мастером Левиным, – бригадная форма организации труда.

Бригада Карамышева поставляет комплектующие изделия на линию сборки. Работает хорошо. Бригадир Карамышев на этом заводе работает уже несколько лет. Он окончил радиотехникум.

Долгое время в бригаде работают Анна Озерова и Мария Корнева. Они подружились: живут в одной комнате и работают рядом. Обе имеют среднее образование. В процессе работы они усвоили основные операции монтажа. Иногда у Корневой, в связи со слабым зрением, возникают трудности в расшифровке чертежа. В таких случаях ее выручает Озерова.

Но больше всех в помощи нуждается молодая работница Стрельченко. Она слабо разбирается в схемах и чертежах, поэтому в ее продукции часто встречаются ошибки. Их приходится устранять радиомонтажнику Павлову, который здесь работает два года. Павлов очень хороший специалист и сдержанный человек, но частые ошибки Стрельченко, которые он должен устранять, его раздражают.

Вот опять Стрельченко озабочена соединением соответствующих проводов. Она обращается к сидящей напротив Корневой и просит помочь. Выведенная из терпения частыми вопросами, Корнева упрекает ее и говорит: "Прошел почти год, а ты еще не научилась справляться с такой несложно работой, а премию требуешь". Озерова настроена более дружелюбно и охотно помогает несправляющейся Стрельченко. Однако Стрельченко, желая избежать упреков, иногда отказывается от помощи коллектива и поэтому часто операции соединений выполняет медленно и ошибочно.

Заметив задержку, бригадир обращается с претензией к Павлову, который оправдывается тем, что должен терять время на устранение ошибок, допущенных монтажницей Стрельченко. Чтобы обеспечить своевременное выполнение плана, бригадир обращается к мастеру с просьбой прислать в бригаду еще одного работника.

Второй этап. Товарищ Левин присылает в бригаду молодого работника Ананьева. Он окончил среднюю школу, но производственной практики не имеет, поэтому бригадир дает ему работу рядом с Петровым. Вскоре парни подружились, а Стрельченко теперь охотно обращается за советами к парням. Довольны также Корнева и Озерова. Теперь Стрельченко их более не беспокоит.

Третий этап. Но спокойная атмосфера в бригаде продлилась недолго. Увеличивался план производства, и в связи с этим мастер направляет в бригаду новую работницу Крайневу. На вопрос бригадира об ее знаниях в области данного производства она ответила, что данное производство она не знает, но думает, что справится на производстве так же хорошо, как это ей удавалось раньше на предыдущей работе.

Бригадир определил рабочее место новой работницы рядом с Корневой и Озеровой, поручая им обучать работницу.

Новая работница Крайнева надеется быстро овладеть новой профессией, поэтому часто обращается с подробными расспросами к своей соседке Корневой, неоднократно повторяет рассказ об успехах в прошлом. Она уверена, что и здесь справится превосходно.

В первое время Крайнева выполняет второстепенные операции. Она очищает кончики проводов, соскабливает таблички. Стремясь изучить более сложные операции, она следит за работой своих коллег. Но вскоре она поняла, что ей еще долго придется скоблить таблички.

Крайнева поняла, что только наблюдая за работой коллег, она не сумеет скоро чему-то научиться. Она обращается к мастеру Левину с просьбой, что бы ей больше уделяли внимание Озерова и Корнева. Однако он, не желая вмешиваться в дела бригадира, посылает ее к бригадиру.

Заметив, что Крайнева обращается к мастеру, Корнева и Озерова стали подстрекать бригадира, что новая плохо справляется с работой и по этой причине снижается производительность труда и качество продукции, в результате заработок снизится.

Бригадир, убедившись, что настроение в коллективе упало, обещает побеседовать с Крайневой и подучить ее.

Крайнева, следуя совету мастера, обращается к бригадиру с жалобой, что вначале ей было обещано быстро обучить ее монтажу, но сейчас она видит, что никто ей не хочет в этом помочь.

В ответ на упреки бригадир заявил, что, во-первых, он ей этого не обещал, а во-вторых, если возникают какие-то трудности, следует обращаться непосредственно к нему, и советует Крайневой это учесть. Стремясь поскорее ликвидировать создавшуюся обстановку, бригадир помещает Крайневу рядом с парнями Ананьевым и Петровым. Но перемещение не улучшило положения. Вскоре Крайнева уволилась, а бригада не выполнила плановое задание.

Вопросы

1. Как вы считаете, что было причиной неувязок в бригаде? Как избежать конфликта?
2. Как вы думаете, что способствовало бы улучшению рабочей атмосферы в бригаде? Можно ли считать, что конфликт полностью устранен?
3. Как вы думаете, почему Крайнева ушла? Как бы вы поступили на месте мастера Левина? Ваше решение по ликвидации создавшейся конфликтной ситуации.

Задание 4. Впишите основные мероприятия, в соответствии с каждым этапом

Таблица 2 – Этапы адаптации и основные мероприятия

| Этап | Основные мероприятия программы адаптации |
|---|--|
| 1 | 2 |
| 0. Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу) | |
| 1. Введение в организацию (1–2 дня) | |
| 2. Введение в подразделение (1–2 недели) | |
| 3. Введение в должность (2–3 месяца) | |
| 4. Поддерживающий этап (3–6 месяцев) | |

- Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка.
- Подготовка рабочего места.
- Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу.
- Выдача «книги сотрудника» (welcome-book), проведение welcome-тренинга.
- Экскурсия по подразделениям компании.
- Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, корпоративном бюллетене, стенде...).
- Получение обратной связи от сотрудника.
- Более подробное знакомство с технологиями и процедурами работы подразделения, в которое приходит сотрудник;
- Обсуждение положения об отделе и должностной инструкции сотрудника;
- Назначение наставника.
- Проведение плановых встреч с непосредственным руководителем;
- Составление плана работы на испытательный срок;
- Дополнительное обучение внутри компании.
- Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника.

Практическая работа № 11 **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Вопросы для повторения и самоконтроля

1. Понятие и цели оценки персонала.
2. Показатели оценки персонала.
3. Оценка результатов труда персонала. Критерии оценки работы персонала.
4. Оценка результатов деятельности подразделений и организации в целом.
5. Критерии и методы оценки работы руководителей.
6. Аттестация персонала.

Задание 1

На основе обобщения теоретических положений оценки персонала составить сравнительную характеристику известных вам методов оценки работников, включая оценку делового потенциала и результатов работы. Заполните таблицу.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методов оценки

| Метод оценки | Сущность метода | Преимущества | Недостатки | Рекомендации по практическому применению |
|--------------|-----------------|--------------|------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Задание 2

Разработайте функциональную матрицу распределения обязанностей и ответственности работников отдела управления персоналом по вопросам оценки персонала (таблица 2).

Условные обозначения:

К – контролирует выполнение работы;

П – разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции;

И – исполняет основные виды работ.

Таблица 2 – Матрица распределения обязанностей

| Наименование функций | Начальник отдела | Зам. начальника отдела | Главный специалист | Ведущий специалист | Специалист |
|---|------------------|------------------------|--------------------|--------------------|------------|
| Формирование системы оценки персонала | | | | | |
| Отбор кадров (проведение конкурсов) | | | | | |
| Анализ текучести кадров и разработка мер по его снижению | | | | | |
| Оценка адаптированности вновь принятых работников | | | | | |
| Оценка потребности в обучении | | | | | |
| Оценка эффективности обучения | | | | | |
| Формирование кадрового резерва | | | | | |
| Организация оценочных процедур (аттестации, квалификационных экзаменов, оценка эффективности) | | | | | |
| Регламентация оценочных процедур | | | | | |

Задание 2

Определение степени соответствия должности с помощью профиль-метода. Постановка задачи и исходные данные. На одну должность подобраны кандидаты А и Б. Кого назначить? Составлен профиль требований к качествам кандидата на данную должность (профиль требований должен включать не более десяти четко сформулированных требований) и каждому требованию присвоен удельный вес. Профиль требований и их удельные веса представлены в таблице 2.

Степень проявления требований у каждого кандидата (А и Б) оценены по шкале:

1 — требования не проявляются;

2 — проявляются недостаточно;

3 — проявляются достаточно четко;

4 — проявляются со средней активностью;

5 — проявляются хорошо;

6 — проявляются очень хорошо;

7 — проявляются отлично.

Таблица 2 – Группы требований и их удельные веса g

| Требования | G |
|-----------------------|------|
| 1 | 2 |
| 1. Специальные знания | 0,37 |
| 2. Образование | 0,26 |
| 3. Опыт | 0,15 |
| 4. Характер | 0,14 |
| 5. Внешний облик | 0,08 |
| Итого | 1,00 |

Для принятия решения о назначении на должность необходимо заполнить приведенную ниже таблицу 3. Чем больше индекс сходства, тем меньше кандидат соответствует требованиям.

Таблица 3 – Выбор кандидата

| Требования | Профиль требования должности | Профиль канд. А | Профиль канд. Б | d гр 2–3(4) | g | $d \cdot g$ | $(d \cdot g)^2$ | Индекс сходства кандидатов с требованиями должности $C = \sqrt{\sum (d \cdot g)^2}$ |
|------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|------|-------------|-----------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Спец. знания | 6 | 3 | 1 | | 0,37 | | | |
| 2. Образование | 5 | 4 | 5 | | 0,26 | | | |
| 3. Опыт | 6 | 1 | 3 | | 0,15 | | | |
| 4. Характер | 7 | 6 | 2 | | 0,14 | | | |
| 5. Внешний облик | 5 | 3 | 5 | | 0,08 | | | |
| Итого | | | | | 1,00 | | | |

Задание 3. Практическая ситуация

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования центр превратился из объединения троих бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил, завершился, и центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Задание 4

Ситуационное задание. Оценка кандидатов методом ранжирования

Вы — владелец компании со штатом 1000 человек и филиалами в пяти городах России. Вы ищете себе заместителя — генерального директора. На собеседование за день пришло 5 кандидатов. Вы сделали краткие записи о кандидатах.

Проранжируйте их в порядке значимости для вас. Кратко аргументируйте свой ответ.

Кандидат № 1. Ирина Сергеевна, 38 лет. Образование — психологическое. Имеет 10-летний опыт руководящей работы. Работала руководителем отдела, затем заместителем генерального директора. Опыта работы генеральным директором не имеет. Ушла с последнего места через полгода по причине плохих отношений с начальником. Говорит, что не приемлет авторитарного стиля. Жизнерадостна, доброжелательна, умна, легка в общении, многословна. Разведена. Воспитывает двоих сыновей, 11 и 14 лет. Желаемый уровень заработной платы — 120 тыс. руб. и социальный пакет (медицинское страхование). Хобби — танцы, путешествия, театр, кино.

Кандидат № 2. Артур Борисович, 48 лет. Образование получил в России, затем в Великобритании (МВА), владеет английским и французским языками. Опыт работы генеральным директором — 10 лет в двух компаниях. Работал в небольших российских фирмах со штатом 50—100 человек. Держит себя уверенно, умеет слушать, говорит кратко, но по существу. На собеседовании активно интересовался деятельностью компании, проблемами и планами развития. Женат, трое детей. Необходимый уровень заработной платы — 280 тыс. руб. Хобби — литература, история, охота, рыбалка.

Кандидат № 3. Антон Игоревич, 42 года. Имеет два диплома (экономическое и техническое образование). Опыт работы генеральным директором в компании со штатом 300 человек — три года. Говорит быстро, хорошо поставленная речь, быстро и со знанием дела отвечает на вопросы. Сдержан в проявлении эмоций, неулыбчив. Холост. Детей нет. Ожидаемое жалование от 150 до 200 тыс. руб. Хобби — экстремальные виды спорта (прыжки с парашютом, гребля на байдарке, альпинизм).

Кандидат № 4. Ольга Петровна, 45 лет. Кандидат технических наук. Опыт работы генеральным директором — два года в Германии, г. Берлине (немецкая компания со штатом 30 человек). Была замужем за гражданином Германии, есть дочь 10 лет. Приятна в общении, немного медлительна, аккуратна, рассудительна. Свободно владеет немецким языком. На собеседовании интересовалась коллективом и условиями работы в компании (возможностью отпуска в любое время года, уровнем заработной платы и условиями ее повышения, премиями, социальным пакетом). Ожидаемое жалование от 140 тыс. руб. Хобби — музыка, литература, поэзия, цветоводство.

Кандидат № 5. Олег Григорьевич, 32 года. Активен, говорит быстро и много, перебивает. Прост в общении, с хорошо развитым чувством юмора. Образование экономическое. Умен, разносторонен, амбициозен. На собеседовании сразу же сделал несколько предложений по улучшению логотипа компании и формы одежды для сотрудников. Женат, детей нет. Ожидаемый уровень заработной платы — от 150 тыс. руб. На собеседовании интересовался возможностью стать соучредителем компании. Хобби — кино, музыка.

Задание 5. Рассчитать средний балл по каждой из категорий работников и по всей их совокупности, а также коэффициент, характеризующий использование трудового потенциала работников.

Таблица 4 – Средний балл работников

| Категории персонала | Всего, чел. | В т. ч. их распределение по полученным баллам | | |
|---------------------|-------------|---|------------|-----------------------|
| | | 5 (отлично) | 4 (хорошо) | 3 (удовлетворительно) |
| Руководители | 11 | 6 | 3 | 2 |
| Специалисты | 37 | 9 | 15 | 13 |
| Служащие | 58 | 12 | 31 | 15 |

Методические указания

Один из упрощенных методов комплексной оценки использования трудового потенциала руководителей, специалистов и служащих основан на результатах аттестации с помощью балльной оценки их деятельности. Для этого рассчитывается средний аттестационный балл по всей совокупности работников (Аб).

$$A_{б} = \frac{\sum Ч * Б}{\sum Ч},$$

где Б – аттестационный балл по каждой из категорий работников (руководители, специалисты, служащие);

Ч – численность работников в каждой из категорий.

Задание 6

Задача 1

Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на предприятии позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедрения мероприятий по следующим исходным данным.

Таблица 5 – Исходные данные

| Наименование показателя | Ед. изм. | Количество |
|--|-----------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Годовые потери рабочего времени по болезни: до внедрения мероприятия | % | 5,8 |
| после внедрения мероприятия | % | 4,7 |
| 2. Численность рабочих до внедрения мероприятия | чел. | 3200 |
| 3. Годовой объем производства проектируемого периода | млн. руб. | 41000 |
| 4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде | руб. | 13056 |

Методические указания к решению задачи

Прирост производительности труда (П) в результате экономии численности работников:

$$П = \frac{\Delta_{ч} \cdot 100}{(Ч_{ср} - \Delta_{ч})}, \quad (1)$$

где $\Delta_{ч}$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$Ч_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Относительная экономия (высвобождение) численности работников ($\Delta_{ч}$)

$$\Delta_{\text{ч}} = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot Ч, \quad (2)$$

где B_1, B_2 – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %
 $Ч$ – численность работающих до внедрения мероприятия.

Практическая работа № 12
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С ИХ КВАЛИФИКАЦИЕЙ.
 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Оценка потребности в обучении.
2. Методы обучения и их выбор.
3. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников.
4. Необходимость и задачи развития персонала.
5. Составляющие системы развития персонала.
6. Оценка эффективности обучения.

Задание 1. Использование рабочих, в соответствии с их квалификацией

Задача 1

На производственном участке сложилось следующее распределение рабочих по квалификационным разрядам:

Таблица – 1 Исходные данные

| Показатель | Разряды рабочих | | | | | |
|----------------------|-----------------|------|-----|------|------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифный коэффициент | 1,0 | 1,08 | 1,2 | 1,35 | 1,53 | 1,8 |
| Число рабочих | | 4 | 7 | 3 | 1 | – |

Рассчитать средний разряд рабочих (двумя методами) и объяснить, чем обусловлена разница между полученными результатами/

Задача 2

Средний разряд рабочих—3,07, средний разряд работ – 3,35. В цехе работает 140 рабочих. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности работ.

Задача 3

Рассчитать коэффициент, характеризующий потенциальную возможность использования рабочих по квалификации на основании следующих данных.

Таблица 2 – Исходные данные

| Разряд рабочих | Численность рабочих | |
|----------------|---------------------|-------------|
| | требуемая | фактическая |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | |
| 2 | 4 | 4 |
| 3 | 6 | 7 |
| 4 | 2 | 3 |

Продолжение таблицы 2

| | | |
|-------|----|----|
| 5 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | - |
| Всего | 15 | 15 |

Задача 4

Имеются следующие данные об объеме выполненных работ рабочими производственного участка.

Таблица 1 – Объем выполненных работ

| Разряд рабочих | Количество, чел. | Выработано норма-час. всего | В том числе по разрядам работ | | | | |
|----------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----|------|------|-----|
| | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2 | 4 | 930 | 500 | 280 | 150 | | |
| 3 | 6 | 1570 | 170 | 400 | 520 | 480 | |
| 4 | 3 | 720 | | 105 | 415 | 150 | 50 |
| 5 | 2 | 510 | | | 140 | 340 | 30 |
| 6 | 1 | 230 | | | 20 | 90 | 120 |
| Итого | 16 | 3960 | 670 | 785 | 1245 | 1060 | 200 |

Рассчитать:

1) степень рациональности использования рабочих по квалификации по каждому из разрядов и по всей совокупности рабочих;

2) степень обеспеченности рабочей силой для выполнения объема работ определенного уровня сложности.

Сделать выводы о необходимости мер, направленных на квалификационное продвижение рабочих.

Методические указания

Анализ использования квалификационных возможностей рабочих может быть сделан различными способами. Наиболее простой из них заключается в сравнении среднего разряда рабочих со средним разрядом работ на участке (в цехе, на предприятии). Если средний разряд рабочих меньше, чем средний разряд работ, то необходимы меры, направленные на повышение рабочими своей квалификации. Превышение среднего разряда работ над средним разрядом рабочих свидетельствует о недоиспользовании трудового потенциала рабочих, что приводит к занижению их заработка и может стать причиной увольнения с предприятия по собственному желанию.

Средний разряд рабочих (P_c) определяются как средневзвешенная величина. При этом взвешивать на численность можно либо тарифный разряд, либо тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Если взвешивается тарифный разряд, то

$$P_c = (P_n * Ч_p) / Ч_p, \quad (1)$$

где P_n – тарифный разряд рабочего;

$Ч_p$ – численность рабочих, имеющих данный тарифный разряд.

Если взвешивается тарифный коэффициент, то вначале определяется средний тарифный коэффициент (K_c):

$$K_c = (K_n * Ч_p) / Ч_p, \quad (2)$$

где K_n – тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду;

$Ч_p$ – численность рабочих, имеющих данный разряд.

Затем определяется средний разряд рабочих, соответствующий данному среднему тарифному коэффициенту (P_c):

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_b - K_m), \quad (3)$$

где P_m – средний разряд, соответствующий меньшему из двух смежных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

K_m – меньший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент;

K_b – больший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный тарифный коэффициент.

Зная отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, можно рассчитать численность рабочих ($Ч_{пк}$), которых нужно направить на соответствующее обучение с целью повышения разряда. Для этого разницу между средним разрядом рабочих (P_c) и средним разрядом работ (P_p) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$Ч_{пк} = (P_p - P_c) * Ч_p. \quad (4)$$

Сравнивая фактическую квалификационную структуру рабочих (распределение рабочих по квалификационным разрядам) с требуемой, рассчитанной исходя из объема работ того или иного уровня сложности, можно выяснить возможность использования рабочих по квалификации.

Однако фактическое недоиспользование рабочих по квалификации может быть еще большим, чем потенциально возможное, поскольку на практике, если в данный момент отсутствует работа требуемого разряда, руководитель (мастер) поручает рабочему выполнение работы иного уровня сложности, чем этого требует его разряд. Источником информации для более полной характеристики использования рабочего по квалификации служат наряды на выполненную работу, в которых указывается фамилия рабочего, его тарифный разряд, разряд выполненной работы, норма времени, установленная для выполнения данной работы.

Для расчета коэффициента, характеризующего степень использования рабочих данного разряда (P) по квалификации ($K_{кв}(p)$), объем выполненных ими работ (в нормо-час.) соответствующего уровня сложности ($Об(p)$) соотносится с общим объемом выполненных ими работ ($Об$):

$$K_{кв}(p) = Об(p) / Об. \quad (5)$$

Для расчета коэффициента по всем рабочим ($K_{кв}$) используется формула:

$$K_{кв}(p) = \sum Об(p) / \sum Об \quad (6)$$

где $\sum Об(p)$ – объем выполненных работ, сложность которых соответствовала квалификации рабочих каждой квалификационной группы (в нормо-час);

$\sum Об$ – общий объем выполненных работ (в нормо-час.)

Если сравнить общий объем работ данного уровня сложности с объемом работ, выполненных рабочими соответствующей квалификационной группы, то можно судить о соответствии фактической квалификационной структуры требуемой, а также об избытке или недостатке рабочих данного разряда, что послужит основой для разработки кадровых мероприятий.

Задание 2. Использование по квалификации руководителей, специалистов и технических исполнителей

Задача 1

Исходные данные. Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (в расчете на одного работника).

Таблица 2 – Исходные данные

| Показатели | Затраты времени, мин |
|--|----------------------|
| 1. Средняя продолжительность рабочего дня | 490 |
| 2. Перерывы в работе (отдых, потери и т. п.) | 60 |
| 3. Время выполнения работ, свойственных должности | 300 |
| 4. Время выполнения работ, которые не свойственны должности | 130 |
| 5. Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации | 260 |

Задание

Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

Методические указания

Для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей.

$$K_{\text{Э}} = 1 - П/Ф, \quad (7)$$

где $K_{\text{Э}}$ – коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня;

$П$ – перерывы в работе и потери времени на протяжении рабочего дня, мин.;

$Ф$ – фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$$K_{\text{с}} = 1 - Н/(Ф - П), \quad (8)$$

где $K_{\text{с}}$ – коэффициент, характеризующий выполнение работ, относящихся к должности работника, мин.;

$Н$ – время выполнения несвойственных работ, мин.

$$K_{\text{кв}} = V_{\text{к}} / (Ф - П - Н) \text{ или } K_{\text{кв}} = V_{\text{к}} / C_{\text{р}}, \quad (9)$$

где $K_{\text{кв}}$ – коэффициент, характеризующий выполнение работником работ, соответствующих уровню его квалификации;

$V_{\text{к}}$ – время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин.;

Ср – время выполнения работником работ, свойственных его должности, мин.

Тогда интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации (Кинт) можно рассчитать двумя методами.

$$1\text{-й метод: Кинт} = Kэ \cdot Kс \cdot Kкв \quad (10)$$

$$2\text{-й метод: Кинт} = Вк / Фэ \quad (11)$$

Однако, воспользовавшись вторым методом, мы лишаем себя возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

Задача 2

Исходные данные. С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты (таблица 3).

Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложение по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Таблица 3 – Исходные данные

| Виды затрат времени | В расчете на одного специалиста | |
|--|---------------------------------|------|
| | час | % |
| 1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями: | | |
| – творческая работа (Т1) | 1,52 | 18,4 |
| – административно-организационная работа (Т2) | 1,74 | 21,1 |
| – производственные совещания (Т3) | 0,30 | 3,6 |
| – формально-логические операции (Т4) | 1,25 | 15,1 |
| – техническая работа (Т5) | 1,72 | 20,8 |
| – повышение квалификации (Т6) | 0,26 | 3,2 |
| – перерывы, отдых (Т7) | 0,48 | 5,8 |
| – потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8) | 0,48 | 5,8 |
| 2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9) | 0,51 | 6,2 |
| Итого | 8.26 | 100 |

Методические указания

Расчет коэффициента использования работников (Ккв) производится по следующей формуле:

$$K_{кв} = \frac{T_1 \cdot 1,0 + T_2 \cdot 0,7 + T_3 \cdot 0,7 + T_4 \cdot 0,6 + T_6 \cdot 1,0}{T_{р\delta} - T_7 - T_8 - T_9}, \quad (12)$$

где Т1 — инженерно-творческая работа; Т2 — административно организационная работа; Т3 — производственные совещания; Т4 – формально логическая работа; Т5 — техническая работа; Т6— повышение квалификации; Т7 — перерывы на отдых и личные надобности; Т8 – передвижения внутри предприятия, связанные с работой; Т9 – время выполнения работ, не относящихся к выполнению должностных обязанностей; Трд – продолжительность рабочего дня.

Практическая работа № 13 ИЗДЕРЖКИ НА ПЕРСОНАЛ

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Группы издержек на персонал.
2. Показатели эффективности затрат на персонал.

Задание 1

Для управления издержками важно знать адрес тех или иных затрат. С этой целью все издержки делятся на 7 групп. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Издержки на персонал

| Группа издержек | Какие издержки относятся к данной группе? |
|---|---|
| I. Издержки на оплату труда | |
| II. Прямые дополнительные льготы | |
| III. Издержки по набору | |
| IV. Издержки на обучение | |
| V. Издержки на перемену места жительства | |
| VI. Издержки при увольнениях | |
| VII. Издержки на административное руководство | |

– заработная плата и расходы на учеников и наставников, подготовка и функционирование программ обучения, учебные материалы, оборудование и помещения. Низкая эффективность труда учеников, оплата обучения по договору, оплата за переподготовку и повышение квалификации кадров;

– дополнительные льготы – страхование жизни, страхование в дополнительный пенсионный фонд, отпуска, расходы на транспорт, на питание, на жилье, на образование; – издержки, установленные законом – сборы в национальный страховой и пенсионный фонды, сборы за образование, страхование ответственности работодателя;

– все выплаты, которые установлены государством, и другие дополнительные выплаты, которые устанавливает предприятие;

– основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных, выплаты за заслуги и другие дополнительные выплаты;

– подготовка спецификаций и объявлений, реклама, переписка и интервьюирование, тестирование, медицинское обследование;

– затраты на переезд, размещение, жилье, оплата общежития;

– все остальные издержки.

Задача 2. Расчет ущерба, причиненного предприятию выбытием персонала по причинам текучести

Рассчитать:

- 1) общую величину ущерба по составляющим его видам;
- 2) структуру ущерба; выявить наиболее значимые по своей величине составляющие ущерба.

Таблица 2 – Исходные данные

| Показатели | Значение |
|--|----------|
| 1 | 2 |
| 1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию, чел. | 125 |
| 2. Количество рабочих, принятых в замен уволившихся, чел. | 120 |
| 3. Средняя дневная выработка рабочего, тыс. руб. | 1,6 |
| 4. Средняя годовая выработка рабочего, тыс. руб. | 352,0 |
| 5. Снижение производительности труда рабочих перед увольнением по собственному желанию, % | 16,0 |
| 6. Среднее количество рабочих дней между подачей заявления об увольнении и фактическим увольнением | 21 |
| 7. Среднее количество дней пребывания рабочего места в качестве вакантного | 15 |
| 8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших свою прежнюю профессию и нуждающихся в обучении, % | 40 |
| 9. Средняя продолжительность обучения, дн. | 30 |
| 10. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в период обучения профессии на рабочем месте, % | 28 |
| 11. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в процессе их самостоятельной работы, % | |
| за первый месяц | 12,0 |
| за второй месяц | 6,0 |
| 12. Среднее невыполнение норм выработки новыми рабочими, имевшими профессиональную подготовку, в период их профессиональной адаптации, % | |
| за первый месяц | 10,0 |
| за второй месяц | 5,0 |
| 13. Годовые затраты на рекламу о потребности предприятия в рабочей силе, тыс. руб. | 15,5 |
| 14. Доля рабочих, уволившихся по причинам текучести, в общем количестве уволенных с предприятия, % | 70 |
| 15. Затраты (в расчете на одного рабочего), тыс. руб. | |
| на прием | 0,5 |
| на увольнение | 0,2 |
| на обучение | 1,5 |
| 16. Объем производства в отчетном периоде, тыс. руб. | 220000 |

Методические указания

В качестве составляющих ущерба выступают:

1. уменьшение объема производства продукции:
 - а) из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением;
 - б) из-за простоя рабочего места в качестве вакантного;
 - в) в процессе обучения рабочих;
 - г) в процессе самостоятельной работы после обучения;
 - д) в период профессиональной адаптации новых рабочих;
2. затраты на рекламу; оформление приема на работу и увольнение;
3. затраты на обучение.

Поскольку основную часть ущерба составляет недополученная продукция, то для оценки масштабов причиненного предприятию ущерба его величину можно сравнить с объемом производства продукции (на сколько процентов мог бы возрасти объем производства при ликвидации текучести кадров). Расчет отдельных составляющих ущерба производится прямым счетом. Так, например, ущерб от снижения выработки рабочими перед увольнением составляет:

$$125 \text{ чел.} * 1,6 \text{ тыс. руб.} * 21 \text{ день} * 0,16 = 672 \text{ тыс. руб.}$$

Из затрат на рекламу о потребности в рабочей силе необходимо взять ту часть, которая приходится на текучесть кадров (70 %)

Задание 3. Издержки, связанные с увольнением работников по сокращению штатов

В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников. Однако, прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Таблица 3 – Исходные данные

| Показатели | Количество |
|--|------------|
| 1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел. | 48 |
| 2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб. | 6,2 |
| 3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел. | 48 |
| 4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих | 35 |
| 5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих | 10 |
| 6. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %: за первый месяц за второй месяц | 20 40 |
| 7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб. | 110,2 |
| 8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб. | 0,2 |

Методические указания

Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

Практическая работа № 14
ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и этапы карьеры.
2. Кризис середины карьеры: симптомы и пути преодоления.
3. Управление деловой карьерой.
4. Управление служебно-профессиональным продвижением.

Задание 1

Заполните матрицу распределения ответственности в процессе управления деловой карьерой в организации.

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные данные для выполнения функции;

С – согласовывает документ по данной функции;

Р – принимает решение, утверждает документ.

Таблица 6. Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой в организации

| Наименование функций управления | Дирекция | Служба управления персоналом | Начальники отделов | Профсоюзный комитет |
|---|----------|------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1. Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом. | | | | |
| 2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров. | | | | |
| 3. Совершенствование организации замещения кадров. | | | | |
| 4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей. | | | | |
| 5. Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв. | | | | |
| 6. Оформление в резерв и перемещение по должностям. | | | | |
| 7. Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом. | | | | |
| 8. Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников. | | | | |
| 9. Создание резервов кадров на выдвижение. | | | | |
| 10. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом. | | | | |
| 11. Изучение движения кадров. | | | | |
| 12. Обеспечение составления отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом. | | | | |

Продолжение таблицы 6

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 13. Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры. | | | | |
| 14. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров. | | | | |
| 15. Выполнение программы работы с кадровым резервом. | | | | |

Задание 2 «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 жизненного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения (по желанию студента может быть построена карьерограмма для любой другой специальности).

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 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 диссертации 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.

Задание 3. Решите ситуации

Описание ситуации 3.1

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

Постановка задачи

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

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Описание ситуации 3.2

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет бы-

ли рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Описание ситуации 3.3

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

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Описание ситуации 3.4

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

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Описание ситуации 3.5

Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Описание ситуации 3.6

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическая работа № 15

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Вопросы для повторения и самоконтроля:

1. Как оценить систему управления персоналом по конечным результатам деятельности предприятия?

2. Показатели результативности и качества труда персонала.

3. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом.

4. Перечислите группы расходов на содержание персонала.

Задание 1. Оценка эффективности обучения

В цехе 40 рабочих отправлены на повышение квалификации. Из общего числа рабочих 16 человек ранее не выполняли нормы выработки.

После окончания обучения все рабочие стали выполнять нормы выработки. Кроме того, 24 человека повысили свои нормы выработки в среднем на 105 %. В результате объем производства увеличился.

Определить экономическую эффективность обучения рабочих и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие исходные данные.

Таблица 1 – Исходные данные

| Наименование | Ед. измерения | Количество |
|--|---------------|------------|
| 1. Годовой выпуск продукции цеха до повышения квалификации рабочих | т | 2250 |
| 2. Среднесписочная численность работников фабрики | чел. | 2700 |
| 3. Среднесписочная численность рабочих цеха | чел. | 64 |
| 4. Число рабочих, не выполняющих нормы выработки | чел. | 16 |
| 5. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: | | |
| – до повышения квалификации | % | 96 |
| – после повышения квалификации | % | 100 |

Продолжение таблицы 1

| | | |
|---|-----------|------|
| 6. Численность рабочих, выполняющих нормы выработки на 100–105 % | чел. | 24 |
| 7. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: | | |
| – до повышения квалификации | % | 104 |
| – после повышения квалификации | % | 110 |
| 8. Удельный вес продукции, получаемой от 40 рабочих, прошедших обучение, в объеме производства цеха | % | 58 |
| 9. Величина условно-постоянных расходов по цеху | тыс. руб. | 150 |
| 10. Прибыль на 1 т продукции | тыс. руб. | 0,05 |
| 11. Затраты на обучение одного рабочего | руб. | 38,5 |

Методические указания к решению задачи

1. Необходимо провести вспомогательные расчеты.

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих ($\mathcal{E}_ч$), чел. за счет прироста выработки на одного рабочего в результате повышения квалификации (при неизменных нормах выработки):

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{нв} \times P_{нв} / 100, \quad (1)$$

где $Ч_{нв}$ – численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.; $P_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$P_{нв} = (P_{нв2} - P_{нв1}) / P_{нв1} \times 100, \quad (2)$$

где $P_{нв1}$ и $P_{нв2}$ – выполнение норм выработки (времени) до и после повышения квалификации, %.

Таблица 2 – Вспомогательные расчеты

| Показатели | Варианты | |
|--|----------|---------------|
| | базисный | проектируемый |
| 1. Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, % | | – |
| 2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы, % | – | |
| 3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100–105 % | | – |
| 4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих, % | – | |
| 5. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, % | – | |
| 6. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 1) | – | |
| 7. Затраты на обучение, руб. | – | |
| 8. Прирост объема производства, т | – | |
| 9. Прирост объема производства, % | – | |
| 10. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб. | – | |
| 11. Прирост прибыли за счет роста объема производства, тыс. руб. | – | |

2. Рассчитывается прирост производительности труда в цехе в результате экономии численности работников, %:

$$П = \mathcal{E}_ч \times 100 / (Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч), \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$C_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

1. Рассчитывается прирост производительности труда по фабрике, % .
2. Рассчитывается годовой экономический эффект, руб. :

$$\mathcal{E}_z = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_H \times \mathcal{Z}_{ед}, \quad (4)$$

где C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

B_2 – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятия в натуральном выражении;

E_H – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости);

$\mathcal{Z}_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (E_H) кадровых мероприятий равен 0,15, нормативный срок окупаемости – 6,2 года.

3. Рассчитывается срок окупаемости единовременных затрат, лет :

$$T_{ед} = \mathcal{Z}_{ед} / (C_1 - C_2) \times B_2 \quad (5)$$

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на машиностроительном предприятии привело к сокращению заболеваемости и случаев производственного травматизма. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий, если известны следующие данные.

Таблица 2 – Исходные данные

| Наименование показателя | Количество |
|--|------------|
| 1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда, руб.: | |
| – до внедрения мероприятий | 12000 |
| – после внедрения мероприятий | 8000 |
| 2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, руб. | 42000 |
| 3. Выплаты, вызванные производственными травматизмом и профзаболеваниями, руб. | 2500 |
| 4. Выплата пенсий по инвалидности, руб. | 2560 |
| 5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов, руб. | 340 |
| 6. Затраты на санаторно-курортное лечение, руб. | 2400 |
| 7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн. | 230 |
| 8. Расчетная среднесписочная численность рабочих, чел. | 2700 |
| 9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. | 62700 |

Методические указания

Алгоритм решения:

1. Среднедневной размер ущерба, причиненного предприятию в связи с профзаболеваемостью и производственным травматизмом рабочих, руб.
2. Сокращение потерь рабочего времени, дни.
3. Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и профзаболеваемости, руб.
4. Относительная экономия численности, чел.
5. Прирост производительности труда, %.

6. Годовой экономический эффект, руб.
7. Срок окупаемости единовременных затрат, лет.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда на предприятии способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на 8,6 мин. в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным.

Таблица 3 – Исходные данные

| Наименование показателя | Количество |
|--|------------|
| 1. Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда, чел. | 641 |
| 2. Годовой объем производства по участкам, руб.: | |
| – до внедрения мероприятий | 1037300 |
| – после внедрения мероприятий | 1052860 |
| 3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, руб. | 254220 |
| 4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн. | 230 |
| 5. Балансовая стоимость оборудования на участках, руб. | 133507 |
| 6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. | 5640 |

Методические указания

Алгоритм решения:

1. Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим в смену на участках, где улучшены условия труда, %.
2. Годовая экономия рабочего времени рабочими данных участков, чел.-ч.
3. Прирост объема производства на участках, %.
4. Экономия на условно-постоянных расходах, руб.
5. Экономия от снижения удельных капитальных вложений, руб.
6. Годовой экономический эффект от улучшения условий труда на предприятии, руб.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, способствовало сокращению текучести рабочих. Определить экономическую эффективность, если известны следующие исходные данные.

Таблица 3 – Исходные данные

| Наименование показателя | Количество |
|---|------------|
| 1. Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих (руб.), в том числе: | 300000 |
| – потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных | 175233 |
| – расходы на обучение новых рабочих | 19113 |
| – расходы на набор | 58967 |
| – доплаты | 68726 |
| 2. Коэффициент текучести вспомогательных рабочих: | |
| – до внедрения мероприятий | 40 |
| – после внедрения мероприятий | 36 |
| 3. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. | 70000 |

Методические указания

Алгоритм решения:

1. Годовая экономия от сокращения текучести рабочих, руб.
2. Годовой экономический эффект, руб.
3. Срок окупаемости единовременных затрат, лет.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. Повышение освещенности на рабочих местах (замена ламп накаливания на люминесцентные), улучшение работы вентиляционных установок, применение рациональной окраски стен и оборудования в цехе металлоконструкций позволили сократить потери рабочего времени и непроизводительные затраты труда.

Оцените экономическую эффективность проведенных мероприятий, если известно (таблица 4).

Таблица 4 – Исходные данные

| Показатели | Количество |
|--|------------|
| 1 | 2 |
| 1. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.: | |
| – до внедрения мероприятий | 219,0 |
| – после внедрения мероприятий | 230,0 |
| 2. Среднесписочная численность рабочих в цехе до внедрения мероприятий, чел. | 227,0 |
| 3. Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства предприятия, % | 7,1 |
| 4. Годовой выпуск продукции цеха, руб.: | |
| – до внедрения мероприятий | 2748,9 |
| – после внедрения мероприятий | 2871,7 |
| 5. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде, руб. | 13,0 |
| 6. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции, руб. | 24220,0 |
| 7. Стоимость технологического оборудования цеха, руб. | 150,0 |
| 8. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. | 31,0 |

Методические указания

Алгоритм решения:

1. Расчетная среднесписочная численность рабочих цеха, исчисленная на объем производства планируемого периода по выработке базисного, чел.
2. Относительная экономия численности, чел.
3. Прирост производительности труда в цехе, %.
4. Прирост производительности труда по предприятию, %.
5. Прирост объема производства, %.
6. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб.
7. Экономия от улучшения использования оборудования, тыс. руб.
8. Годовой экономический эффект, тыс. руб.

ТЕСТЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И САМОКОНТРОЛЯ

1. Предметом науки управления персоналом является:

- а) изучение отношений руководства организации с сотрудниками, а также между ними с целью наиболее полного и более эффективного использования их потенциала;
- б) анализ межличностных отношений в коллективе;
- в) совокупность методов по повышению производительности труда в организации;
- г) исследование рынка рабочей силы в определенном регионе с целью наиболее полного и более эффективного использования ее потенциала.

2. Процесс управления персоналом включает:

- а) привлечение и отбор кадров в организацию;
- б) оценку и обучение персонала;
- в) высвобождение персонала;
- г) все ответы верны.

3. Управление персоналом – это:

- а) совокупность методов по повышению производительности труда в организации;
- б) система влияния на претендентов и сотрудников организации с целью повышения эффективности их использования;
- в) анализ межличностных отношений в коллективе;
- г) совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении.

4. «Персонал» – это:

- а) это личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия;
- б) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве;
- в) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства;
- г) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование.

5. Как вы понимаете категорию «трудовые ресурсы»:

- а) трудоспособная часть населения страны обоих полов, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги;
- б) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства;
- в) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование;
- г) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам.

6. В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательное изменение следующих современных концепций:

- а) управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком;
- б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком;
- в) менеджмент персонала, управления трудовыми ресурсами, управления человеческими ресурсами, управления человеком;

г) управление кадрами, управление персоналом.

7. К основным категориям персонала предприятия принадлежат:

- а) рабочие, специалисты, руководители;
- б) руководители, специалисты, служащие;
- в) служащие, основные рабочие, руководители;
- г) инженеры, специалисты, вспомогательные рабочие.

8. Основной специфической особенностью управления персоналом является:

- а) кадры одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления;
- б) элементами системы управления кадрами являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы;
- в) направленность управления персоналом на рациональное использование кадров;
- г) определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей.

9. Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:

- а) организационные, экономические, психологические;
- б) административные, экономические, социально-психологические;
- в) экономические, психологические, социальные;
- г) административные, социальные, психологические.

10. Что определяет штатную структуру персонала?

- а) Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников;
- б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций;
- г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).

11. Что определяет ролевая структура персонала?

- а) Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников;
- б) состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- в) классификацию работников в зависимости от выполняемых функций;
- г) совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).

12. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?

- а) Устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка;
- б) положение о подразделениях, моделях рабочих мест, должностных инструкциях, контрактах;
- в) матрица функций, графики процессов, технологические карты;
- г) делопроизводство, документы, классификаторы, типичные бланки данных.

13. Какова основная цель кадровой политики организации?

- а) своевременное обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда;
- б) минимизация расходов на рабочую силу;
- в) создание максимального количества рабочих мест;
- г) планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка.

14. Кадровую политику организации определяют как:

- а) систему принципов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, формы и методы;

б) совокупность взаимоувязанных практических действий, процессов и операций относительно людей в организации;

в) направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации разных категорий персонала;

г) анализ структуры персонала и прогнозирования его развития.

15. *К внутренним факторам, которые определяют кадровую политику предприятия, не относятся:*

а) цели предприятия;

б) стиль управления, качественные характеристики трудового коллектива;

в) условия труда;

г) состояние экономической конъюнктуры.

16. *Кадровая политика классифицируется на следующие типы:*

а) активная и реактивная;

б) пассивная и превентивная;

в) рациональная и авантюристская;

г) все ответы верны.

17. *В случае проведения какой кадровой политики руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий?*

а) Пассивной;

б) активной;

в) открытой;

г) превентивной.

18. *При каком виде кадровой политики руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее?*

а) Рациональной;

б) активной;

в) открытой;

г) превентивной.

19. *При каком виде кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее?*

а) Авантюристской;

б) активной;

в) открытой;

г) превентивной.

20. *На основании ориентации на собственный или внешний персонал, по степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют следующие типы кадровой политики:*

а) активная и реактивная;

б) пассивная и превентивная;

в) рациональная и авантюристская;

г) открытая и закрытая.

21. *Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:*

а) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

б) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот;

в) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

г) все ответы верны.

22. *Отдел персонала предприятия не имеет права:*

а) поощрять работников за высокопродуктивный труд;

б) контролировать использование работников в соответствии с их профессиями, специальностями и квалификацией;

в) требовать от менеджеров информацию о работе с персоналом;

г) представлять по вопросам своих обязанностей предприятие в других организациях.

23. *Каково главное назначение отдела персонала?*

а) Увеличение нарушений технологической и производственной дисциплин на предприятии;

б) своевременное обеспечение предприятия нужным количеством и качеством работников;

в) наличие резерва подготовленных работников;

г) увеличение текучести персонала.

24. *К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления принадлежат:*

а) помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма, продвижения, передвижения, освобождения, сокращения штатов;

б) активное участие в разработке организационной структуры предприятия;

в) предоставление помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов;

г) формирование кадровой политики предприятия.

25. *О каком типе документа идет речь? Какое соглашение между членами трудового коллектива и администрацией заключается один раз на год в организации?*

а) Коллективный договор;

б) правила внутреннего трудового распорядка;

в) личная карточка;

г) должностная инструкция.

26. *К функциям кадровой службы предприятия принадлежат:*

а) определение потребности в кадрах, планирование кадрового обеспечения и движения кадров; организация подбора персонала; улучшение условий работы и решение социальных вопросов;

б) исследование и анализ деловых, профессиональных и личных качеств работников предприятия; организация делопроизводства относительно работы с персоналом; оценка и аттестация персонала предприятия;

в) организация учебы и повышение квалификации персонала; формирование кадрового резерва, подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе; развитие мотивации, карьеры работников;

г) ваш вариант ответа.

27. *Выберите наиболее точное определение кадрового планирования:*

а) определение кадровых потребностей в количественном, качественном, временном и пространственном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей предприятия;

б) система комплексных решений и мероприятий по реализации целей предприятия;

в) обеспечение высокого уровня квалификации работников;

г) нет верного ответа.

28. *Задачами кадрового планирования являются:*

а) разработка основ будущей кадровой политики организации;

б) разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации;

в) обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией персонала, необходимого для достижения целей предприятия;

г) определение конкретных целей и задач организации, вытекающих из кадровой стратегии.

29. *Исходным этапом в процессе управления персоналом предприятия является:*

а) наем кадров;

б) подбор кадров;

в) отбор кадров;

г) расстановка кадров.

30. *Что представляет процесс набора персонала:*

а) создание достаточно представительского списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации;

в) процесс селекции кандидатов, которые владеют минимальными требованиями для занятия вакантной должности;

г) все ответы верны.

31. *К преимуществам внутренних источников привлечения относят:*

а) широкие возможности выбора кандидатов, внедрение новых идей, форм и методов работы;

б) низкие затраты на привлечение; появление шансов для служебного роста; прозрачность кадровой политики;

в) более высокие затраты на привлечение кадров; ухудшение социально-психологического климата на предприятии;

г) ограниченные возможности для выбора кадров; снижение активности рядовых.

32. *К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:*

а) широкие возможности выбора кандидатов, внедрение новых идей, форм и методов работы;

б) низкие затраты на привлечение; появление шансов для служебного роста; прозрачность кадровой политики;

в) более высокие затраты на привлечение кадров; ухудшение социально-психологического климата на предприятии;

г) ограниченные возможности для выбора кадров; снижение активности рядовых.

33. *Подбор и расстановка кадров – это:*

а) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой;

б) процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию;

в) процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов;

г) процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации.

34. *Основными формами профессиональной ориентационной работы являются:*

а) выявление профессиональной пригодности, трудовая адаптация;

- б) трудовая адаптация, профессиональный подбор, профессиональный отбор;
- в) профессиональное просвещение, профессиональные консультации, профессиональный подбор, профессиональный отбор;
- г) профессиональное обследование, профессиональная пропаганда, профессиональные консультации.

35. Трудовая адаптация – это:

- а) взаимное приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенного входа сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к внешним условиям, которые изменяются;
- г) нет верного ответа.

36. Выделяются следующие направления трудовой адаптации:

- а) первичная, вторичная;
- б) открытая, закрытая;
- в) внешняя, внутренняя;
- г) профессиональная, социальная.

37. О каком виде адаптации идет речь: «Приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям в новом коллективе»?

- а) Социально-психологическая;
- б) профессиональная;
- в) организационная;
- г) первичная.

38. Оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится с целью:

- а) выявления уровня соответствия личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям;
- б) выявления уровня личностных и профессиональных качеств работника;
- в) выявления уровня соответствия личностных качеств работника занимаемой должности;
- г) выявления уровня соответствия личностных качеств работника определенным требованиям.

39. Какие цели преследует оценка персонала?

- а) Административные; информационные; мотивационная;
- б) административные, экономические, социальные и психологические;
- в) первичные, вторичные;
- г) нет верного ответа.

40. Специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон деятельности работника, проверка степени их соответствия требованиям занимаемой должности – это:

- а) адаптация работника;
- б) аттестация работника;
- в) оценка персонала;
- г) нет верного ответа.

41. Какие категории работников организаций подлежат аттестации?

- а) Специалисты;
- б) руководители подразделений;
- в) все ответы верны;
- г) технические исполнители.

42. В какой срок времени необходимо сообщать работникам о проведении аттестации?

- а) По меньшей мере за неделю;

- б) за месяц;
- в) за две недели;
- г) не предупреждаются.

43. Развитие персонала – это:

- а) процесс непрерывной учебы работников, управления деловой карьерой персонала, планирования и подготовки кадрового резерва;
- б) продвижение по службе с условием изменения сферы деятельности в пределах отдельных функциональных подразделений;
- в) занятие такой должности, которая обеспечивает адекватную к качествам работника заработную плату;
- г) постепенная сработанность работника в среду рабочего.

44. Деловая карьера – это:

- а) перемещение работника на должностях в организациях;
- б) трудовой путь человека;
- в) перемещение работника по степеням служебной лестницы или последовательное изменение занятий как в рамках одной организации, так и на протяжении жизни;
- г) перемещение работника по степеням служебной лестницы или последовательное изменение занятий в рамках одной организации.

45. Профессиональная карьера – это:

- а) становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста по своему делу, которое происходит в течение всего его трудовой жизни;
- б) прохождение в процессе своей профессиональной деятельности всех стадий развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию;
- в) перемещение работника на должностях в организациях;
- г) все ответы верны.

46. Мобильность персонала – это:

- а) движение персонала как в территориальном аспекте, так и в конкретном предприятии;
- б) повышение по должности или квалификации;
- в) понижение персонала;
- г) высвобождение из предприятия.

47. Какой из перечисленных этапов является начальным в формировании резерва кадров:

- а) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- б) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- в) определение потребности в руководителях (количественного и должностного состава резерва);
- г) определение уровня готовности лиц из состава резерва и назначения на должности.

48. Процесс высвобождения работников из организации представляет собой:

- а) собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава;
- б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников предприятия;
- в) устранение лишней численности, несоответствие работников требованиям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности труда и качества;
- г) все ответы верны.

49. Мероприятия по сокращению текучести кадров бывают:

- а) технико-экономические, организационные, воспитательные, социально-психологические и культурно-бытовые;
- б) организационные, технические, социально-бытовые и производственные;
- в) экономические, социально-психологические, политические административные;
- г) ваш вариант ответа.

50. Основными мотивами текучести кадров на предприятии является:

- а) низкая зарплата; недовольство профессией;
- б) отсутствие ритмичности работы; несоответствие выполняемых работ уровню квалификации;
- в) тяжелые и вредные условия труда; плохие взаимоотношения в коллективе;
- г) все ответы верны.

51. Выявление мотивов и причин текучести кадров проводится при помощи:

- а) изучения анкетных данных;
- б) беседы с тем, кто увольняется;
- в) проведения беседы с окружающими увольняющегося;
- г) все вышеназванные процедуры.

52. С качественной стороны процесс текучести кадров характеризуется:

- а) причинами, факторами и мотивами текучести кадров;
- б) коэффициентом текучести кадров;
- в) факторами и мотивами текучести кадров;
- г) коэффициентом текучести кадров, причинами, факторами и мотивами текучести кадров.

53. Характеризует достижение цели деятельности предприятия за счет лучшего использования трудового потенциала:

- а) экономическая эффективность управления персоналом;
- б) социальная эффективность управления персоналом;
- в) организационная эффективность управления персоналом;
- г) общая эффективность управления персоналом.

54. Показателем для оценки экономической эффективности управления персоналом предприятия является:

- а) соотношение расходов, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами, и результатов, полученных от их деятельности;
- б) отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения;
- в) стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу);
- г) ваш вариант ответа.

55. Выражает выполнение ожиданий и удовлетворение потребностей и интересов работников предприятия:

- а) экономическая эффективность управления персоналом;
- б) социальная эффективность управления персоналом;
- в) организационная эффективность управления персоналом;
- г) общая эффективность управления персоналом.

56. Показателем для оценки организационной эффективности управления персоналом предприятия является:

- а) текучесть кадров, соотношения численности управленческого аппарата и других категорий работников;
- б) надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала;

в) уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава;

г) ваш вариант ответа.

57. Показателями для оценки социальной эффективности управления персоналом предприятия является:

а) состояние морально психологического климата в трудовом коллективе, средние расходы на кадровые мероприятия в расчете на одного работника; степень удовлетворенности персонала работой;

б) уровень трудовой дисциплины, укомплектованность кадрового состава;

в) стоимостная оценка расхождений в результативности труда (определяется разницей оценок результатов труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу);

г) отношение бюджета подразделения предприятия к численности персонала этого подразделения.

ГЛОССАРИЙ

Анализ работы – процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям этой работы.

Анкетирование – один из методов опроса. Процесс анкетирования включает в себя следующие этапы: подготовка анкеты, на которую опрашиваемый должен дать ответы; распространение анкет, их обработка и анализ.

Ассесмент-центр, или центр оценки – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

Аттестация кадров – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. По результатам аттестации принимается решение о сохранении или изменении должности аттестуемого или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки и пр.

Аттестационная комиссия – комиссия, которая формируется для проведения аттестации службой оценки персонала, ее окончательный состав объявляется приказом руководителя организации.

Аттестационный лист – документ, в который заносятся результаты аттестации; составляется в одном экземпляре, хранится в личном деле работника.

Аутплейсмент – 1) помощь сотрудникам при увольнении; 2) услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала; 3) услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.

Аутстаффинг (от англ. outstaffing – «вывод персонала за штат») – вывод персонала за штат компании и оформление в штате специализированной компании-провайдера. При этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер.

Аутсорсинг – передача определенных функций компании, сторонней организации, имеющей потенциал и штатные единицы для реализации этих функций. Аутсорсинг персонала освобождает компанию от необходимости содержать дорогостоящий штат и предоставляет возможность пользоваться услугами квалифицированных специалистов. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Балльная система оценок – начисление в ходе оценочных процедур определенного количества баллов за достижения (упущения).

Бизнес-процесс – 1) совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей; 2) множество внутренних, взаимосвязанных шагов (функций), начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием выхода (продукта либо услуги), необходимого клиенту; 3) совокупность последовательных действий для решения какой-либо предпринимательской задачи.

Валидность — оценка пригодности метода к измерению требуемого (искомого) качества. Валидность показывает, что метод измеряет и насколько хорошо он это делает; насколько результаты, полученные с его помощью, совпадают с независимо наблюдаемым поведением.

Валидность психологического теста – действительная способность теста измерять психологическую характеристику, для диагностики которой он заявлен.

Валидность критериев отбора — соответствие критериев содержания работы и требованиям должности.

Графология – оценка структуры личности человека по его почерку. Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Деловые качества руководителя — способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

Должностные инструкции (job description) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Ежегодная оценка – оценка, проводимая для выявления руководителей и специалистов, наиболее соответствующих (несоответствующих) занимаемой должности. Закрытые вопросы — вопросы, которые предполагают ответы «да» или «нет» или уведомления кандидатом конкретных данных во время интервью.

Изучение документов — метод отбора кандидатов на вакантные должности и рабочие места, который используется с целью идентификации личности кандидата и сопоставление данных, содержащихся в документах, с информацией, предоставленной претендентом в резюме, анкете или автобиографии. Перечень документов, которые изучает должностное лицо, занимающееся профессиональным подбором, включает: документы об образовании (диплом, аттестат); документы о профессиональной подготовке и повышении квалификации (справки, сертификаты, свидетельства, дипломы); лицензии и сертификаты, которые дающие право заниматься конкретными видами профессиональной деятельности; рекомендации; заверенную копию трудовой книжки; военный билет; паспорт.

Имитационные тесты — тесты, которые предусматривают выполнение кандидатами задач, входящих в круг профессиональных обязанностей должности, на которую они претендуют.

Интервьюер – лицо, представляющее интересы работодателя, организует и проводит опрос (собеседование).

Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьерограмма – инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Кейс – основа метода конкретных ситуаций как одного из методов обучения, что предполагает использование практических примеров (структурированное описание ситуаций, историй, тексты которых называют «кейсом») для совместного анализа, обсуж-

дения или выработка решений участниками с проблемного вопроса, который ставится.

Козэффициентные методы – методы обработки информации, согласно которым фактические результаты (оценки) сопоставляются с нормативами, стандартами, эталонами или лучшими или средними показателями (результатами, оценками) в группе.

Компетенции – а) основные способности и потенциальные возможности, необходимые для качественного выполнения определенной работы; б) все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу; в) индивидуальная особенность, способствующая высокому качеству выполнения работы на определенной позиции в конкретном организационном контексте. Включают все характеристики работника (знания, умения, навыки, мотивы, интеллектуальные способности, психофизиологические и личностные качества, влияющие на его поведение в процессе профессиональной деятельности и определяют успешность работы.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Квалификационная карта – документ, который включает квалификационные требования к образовательному и образовательно-квалификационному уровню, последипломному образованию и опыту работы, установленные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками определенных профессий; подготовливаемый совместно руководителем подразделения и специалистами по персоналу на основе должностной инструкции набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Команда, командообразование (TeamBuilding) – организованное усилие по улучшению командной эффективности. Оно может включать в себя определение и разъяснение политики/целей; ревизию и улучшение процедур; поиск более инновационных и творческих путей решения задач; улучшение управленческой практики в таких областях, как межличностная коммуникация, принятие решений, делегирование, планирование, наставничество, развитие карьеры, стимулирование; улучшение взаимодействия между членами команды; улучшение внешних отношений (с клиентами, поставщиками); улучшение взаимодействия с другими рабочими группами; совершенствование продуктов и/или услуг.

Критерии оценки персонала – признаки (количественные и качественные показатели), характеризующие степень проявления деловых или личностных качеств персонала. Выбор критериев зависит от целей оценки и задач, которые ставятся перед аттестацией.

Метод оценки по целям – способ оценки, основанный на постановке целей, совместном участии руководителя и подчиненных в их обосновании с определением временных границ для их реализации.

Метод экспертных оценок – выявление у работников тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по заданной совокупности шкал, представленных в

оценочной форме. Методы отбора руководителей: а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и пр.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и др.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг).

Мониторинг в области персонала — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Моббинг – прессинг со стороны коллег с целью “выжить” конкретного сотрудника.

Модель компетенций – набор компетенций, необходимых для успешного выполнения данной работы в данной организации. Модель компетенций может включать в себя самые различные знания, умения, навыки и индивидуально-личностные характеристики. Основное требование, которое к ним предъявляется, – они должны быть описаны в форме индикаторов поведения. Описание стандартов поведения существующего или желаемого. Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

Надежность критериев подбора — обеспечение установленными критериям точности и устойчивости результатов оценивания кандидатов на вакантные должности; результаты не должны быть случайными.

Наставничество – одна из функций менеджера, предполагающая помощь новому сотруднику в период адаптации его на новом рабочем месте: планирование введения в должность нового сотрудника, организация введения в должность, постановка задач, мотивация на достижение результата, контроль, создание программы вводного обучения.

Описание работы — документ, который содержит информацию о работе, что выполняется на данном рабочем месте, ответственность и условия труда.

Оценка по решающей ситуации – оценка поведения сотрудника (согласно определенным типам поведения) в зависимости от решающей ситуации.

Оценка результативности труда – оценка, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем (специалистом).

Оценка «360 градусов» – метод оценки персонала, связанный с практикой сбора и обработки многоуровневых оценок работы отдельных работников, и ознакомление участников процесса с его результатами. В процессе оценки «360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, от равных им работников (это могут быть члены группы и/или коллеги из других отделов организации) и от внешних и внутренних потребителей. Зону обратной связи можно расширить и включить в нее других заинтересованных лиц: внешних потребителей, клиентов и поставщиков (иногда это называют оценкой «540 градусов»).

Оценки за достижение поставленных целей — метод оценивания работников, который предусматривает определение целей в формате SMART, ключевых показателей деятельности, уровней достижения целей и показателей, измерения достигнутых результатов, соотношение их с запланированными, установка баллов или оценок, характеризующих уровни достижения поставленных целей.

Оценка работников — сравнение определенных характеристик (компетенций, знаний, умений, навыков, качеств) человека и результатов труда с соответствующими параметрами, требованиями и эталонами.

Панельное интервью — интервью, проводимое специально сформированной комиссией.

Поведенческое интервью — интервью, которое дает возможность очертить линию

поведения кандидата в будущем; характерным является использование вопросов относительно предыдущих мест работы кандидата.

Полнота критериев подбора — охват всех ключевых критериями характеристик, важных для успешного выполнения функций и обязанностей на данной должности или рабочем месте.

Профессиограмма — описание социально-экономических, производственно технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей.

Профиль должности (или портрет идеального сотрудника) — описание квалификационных требований и компетенций, которыми должен обладать должностное лицо.

Программы поддержки сотрудников — планы по предоставлению работникам помощи по целому спектру разнообразных проблем личного характера (например, алкогольная или наркотическая зависимость, планирование карьеры, проблемы финансового и юридического характера).

Проверка рекомендаций — метод отбора кандидатов на вакантные должности, который используется с целью сбора информации о кандидате от его предыдущих руководителей, коллег по работе, подчиненных для лиц, которые занимают руководящие должности, клиентов, поставщиков и других деловых партнеров, с которыми контактировал кандидат.

Профессиональная пригодность — совокупность и структура психических и психофизических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. Формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Профессиональные стандарты применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления; образовательными организациями профессионального образования при разработке профессиональных образовательных программ.

Профиль должности — документ, включающий перечень требований к знаниям, навыкам, квалификации, компетенциям сотрудника (кандидата), необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей. Используется как для подбора кандидатов при приеме на работу, так и при оценке и аттестации сотрудников.

Процедура аттестации — установленный порядок проведения аттестации, состоящий из трех этапов; подготовительный, аттестация, принятие решения по результатам аттестации. Ранжирование — определение ранга (места) оцениваемого среди других работников по совокупности результатов оценки.

Резюме — деловой документ нестандартизованной формы, в котором подробно и, в то же время, лаконично излагаются личные, образовательные и профессиональные сведения о лице-соискателе работы.

Рекомендательное письмо — письменное подтверждение профессионально-личностных навыков и достижений соискателя работы авторитетным специалистом.

Ротация кадров (от лат. rotatio — «круговое движение») — перемещение персонала по должностям одного уровня (горизонтальный рост) с целью приобретения дополнительных профессиональных знаний и навыков.

Ситуационное интервью — технология проведения интервью, на котором канди-

дату предлагается выбрать один из предложенных вариантов или же описать модель решения ситуации, что сложилась.

Стандартизация – единообразие процедуры проведения и оценки выполнения методики.

Социометрия – теория измерения межличностных отношений, автором которой является австрийско-американский психолог и социолог Якоб Морено. Реже социометрией называют методику изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах.

Тестирование – метод контроля и измерения знаний лица, ее психологических особенностей, профессиональных навыков и т. п. с заблаговременно установленными параметрами и условиями проведения, где инструментом выступает дидактический тест, а методом оценки – шкалирование.

Тесты достижений – психодиагностические методики, направленные на оценку достигнутого уровня развития навыков, знаний и умений.

Тесты (психологические) – ансамбль стандартизированных, стимулирующих определенную форму активности, часто ограниченных по времени заданий, результаты которых поддаются количественной и качественной оценке и позволяют установить индивидуально-психологические особенности.

Телефонное интервью — метод предварительной оценки кандидатов проводится с целью получения предварительного общего впечатления о человеке, манеру его общения и уточнения информации, которая содержится в резюме или иных стандартных формах.

Технологии управления персоналом — совокупность методических средств, приемов и процедур осуществление процессов подбора, найма и использования персонала в организации, разработанными согласно поставленным целям и задачам, экономически обоснованным, должным образом структурированным и регламентированным.

Текущая кадров «активная» — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.).

Текущая кадров «пассивная» — движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.).

Управленческие качества – умение грамотно ставить задачи подчиненным и мотивировать, корректировать их работу, планировать работу подразделения, осуществлять эффективный контроль исполнения.

Философия организации – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации.

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом, идей и целей.

Экономический метод управления – элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается поступательное движение организации.

Экономическая эффективность — отношение полученного результата к затратам.

Этика бизнеса — система норм взаимоотношений между различными сторонами делового процесса, а также социальная ответственность организаций по отношению к своей внутренней и внешней среде.

Этические нормы — система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

Эффективное планирование персонала — первый шаг в эффективной программе управления персоналом, который предусматривает будущие потребности организации в человеческих ресурсах, а также устанавливает личную ответственность для обеспечения организации этими потребностями в будущем.

Эмоциональный интеллект (EQ) — группа навыков, связанных с эмоциональной стороной жизни (например, способность распознавать собственные эмоции и управлять ими, влиять на эмоции других людей и мотивировать себя).

Хедхантинг (от head — «голова» и hunter — «охотник») — это одно из направлений поиска и подбора персонала высшего звена и редких специалистов. Главные бухгалтеры, юристы, руководители предприятий и специалисты узких профилей наиболее часто становятся объектом внимания хедхантеров. Основной смысл — перемотивация специалиста из одной компании для работы в другой.

Юридическое лицо — по гражданскому законодательству Российской Федерации организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Ярмарка вакансий — периодически устраиваемый съезд представителей разных организаций с целью получения или предложения информации об имеющихся или ожидаемых вакансиях, условиях заключения контрактов рабочих и служащих, о социальных льготах и гарантиях, предоставляемых работникам.

Ярмарка вакансий рабочих и учебных мест — мероприятия, организуемые государственной службой занятости в сотрудничестве с работодателями, учебными центрами и негосударственными биржами труда (молодежной биржей труда, биржей труда для военнослужащих и т. д.). Проводятся в различных формах: общегородские ярмарки (проводятся один раз в квартал); районные ярмарки; ярмарки на базе крупных предприятий города; ярмарки-презентации специалистов. Посетители ярмарки имеют возможность без посредников встретиться с представителями кадровых служб и администрацией организаций и подобрать себе подходящую работу или учебное место как путем непосредственного контакта с работодателями и представителями учебных заведений, так и через компьютерные банки вакансий рабочих и учебных мест. К услугам посетителей — квалифицированные юристы, консультанты по вопросам профориентации, профотбора, трудоустройства. Эффективность ярмарок вакансий достаточно высока — значительная часть посетителей находит нужную работу, а работодатели — рабочую силу.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка: постановление Министерства труда Респ. Беларусь, 5 апр. 2000 г., № 46: с изм. и доп.: текст по состоянию на 10 июля 2009 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009 г. – № 46. – № 8/3389.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп.: Закон Республики Беларусь, 7 мая 2007., № 219-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 118. – 2/1316.
3. О занятости населения Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2011 г., № 325: с изм. и доп.: текст по состоянию на 13 декабря 2011 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 140. – 2/1877.
4. Об утверждении Положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих (служащих): постановление Совета Министров Республики Беларусь, 15 мая 2007 г., № 599 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 30. – 5/26706.
5. Об утверждении Положения о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 марта 2008 г., № 379: с изм. и доп.: текст по состоянию на 10 июля 2009 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 379. – № 5/27325.
6. Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г. № 354 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 29. – 1/8301.
7. Методические рекомендации Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 декабря 2004 г. № 163. Методические рекомендации по установлению норм управляемости для руководителей производственных структурных подразделений коммерческих организаций // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 163.
8. О конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 26 июля 2008 г., № 1304 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 1015.
9. О принятии методических рекомендаций по проведению кадровой диагностики организации с целью выявления потенциально избыточной численности персонала: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 29 дек. 2010 г., № 181.
10. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для СПО / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 271 с.
11. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
12. Брасс, А. А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству. / А. А. Брасс. – Минск : Регистр, 2006. – 309 с.
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика. / В. Р. Веснин. М. : КНОРУС, 2009. – 520 с.
14. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
15. Толкунова, Е. Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е. Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. (№ 6А). – С. 138–143.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – Москва : КноРус, 2021. – 360 с.

Учебное издание

Составители:

*Гарчук Инна Максимовна
Будурян Татьяна Алексеевна
Хилькович Анатолий Васильевич
Филиппова Татьяна Викторовна*

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических работ
по дисциплине «Управление персоналом в сфере информационно-
коммуникативных технологий»
для студентов экономических специальностей

Ответственный за выпуск: Гарчук И. М.
Редактор: Митлошук М. А.
Корректор: Дударук С. А.
Компьютерная верстка: Мисюта А. В.

Подписано к печати 14.02.2023 г. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага «Performer».
Гарнитура «Arial Narrow». Усл. печ. л 4,65. Уч.-изд. л. 5.
Тираж 21 экз. Заказ № 155. Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Брестский государственный технический университет».
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.