

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

Л.Л. Кифа

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Электронное учебно-методическое пособие



© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский
государственный университет», 2014

УДК 331.108.26(0788)

ББК 65.291.6–21я73

Рецензенты:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления
ТФ НОУ ВПО «Университет Российской академии образования»

Н.Б. Трофимова;

д-р пед. наук, профессор Тольяттинского государственного
университета *С.Э. Ермакова.*

Кифа, Л.Л. Управление персоналом : электронное учеб.-метод. пособие / Л.Л. Кифа. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2014. – 83 с. – 1 опт. диск.

В пособии комплексно изложены вопросы управления персоналом.

Автор структурирует учебный курс на основе изучения и обобщения существующей практики работы с персоналом и в соответствии с положениями Стандарта профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом». Может быть полезно аспирантам, преподавателям, а также всем, кого интересуют вопросы технологии и методологии управления персоналом организации.

Текстовое электронное издание

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер; Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; Adobe Reader.

Номер государственной регистрации электронного издания

Редактор *О.И. Елисеева*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Вёрстка: *Л.В. Сызганцева*
Художественное оформление,
компьютерное проектирование: *Г.В. Карасева*

Дата подписания к использованию 21.02.2014.
Объем издания 4,0 Мб.
Комплектация издания: CD-диск, первичная упаковка.
Заказ № 1-51-13.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,
тел.: 8 (8482) 53 91 47, www.tltsu.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Цели и задачи дисциплины.....	4
Тема 1. Персонал как объект управления.....	7
Тема 2. Методология и система управления персоналом.....	10
Тема 3. Стратегический подход к управлению персоналом.....	13
Тема 4. Подбор и адаптация персонала	16
Тема 5. Обучение персонала.....	19
Тема 6. Развитие персонала	21
Тема 7. Оценка персонала.....	24
Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом.....	27
Вопросы итогового контроля по дисциплине.....	30
Библиографический список.....	32
Глоссарий.....	35
Приложения.....	40

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление персоналом организации представляет собой один из важнейших вопросов современного менеджмента.

Конкуренция на рынке труда влечет изменения в работе кадровых служб, приоритетным направлением деятельности которых становится организация и контроль за работой персонала предприятий. Сегодня персонал является важнейшим стратегическим фактором, определяющим будущее организации любой организационно-правовой формы. В этой связи перед руководством встают другие задачи, и кадровик из учетчика превращается в менеджера.

В настоящем учебно-методическом пособии изложены материалы по методике изучения дисциплины «Управление персоналом», состоящей из разделов: организация процесса управления персоналом, технология управления персоналом и оценка эффективности управления персоналом.

Дисциплина «Управление персоналом» относится к базовой части профессионального цикла, в результате изучения которой, у студента могут быть сформированы компетенции, отраженные во ФГОС ВПО по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом»:

◆ ПК-2 – знание основ стратегического управления персоналом и умение применять их на практике;

◆ ПК-5 – знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умение применять их на практике;

◆ ПК-6 – знание основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умение применять их на практике;

◆ ПК-7 – владение методами деловой оценки персонала при найме и готовность применять их на практике;

◆ ПК-8 – знание основ профориентации персонала и умение применять их на практике;

◆ ПК-9 – знание принципов формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умение применять их на практике;

◆ ПК-12 – знание видов, форм и методов обучения персонала;

◆ ПК-13 – знание основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и умение применять их на практике;

◆ ПК-14 – знание основ организации работы с кадровым резервом и умение применять их на практике;

◆ ПК-15 – умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;

◆ ПК-16 – умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) и владение навыками проведения текущей деловой оценки (в том числе аттестации) различных категорий персонала;

◆ ПК-42 – умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

◆ ПК-43 – владение навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;

◆ ПК-44 – умение составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции);

◆ ПК-49 – владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

◆ ПК-50 – владение навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

◆ ПК-51 – умение оценивать эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала, владение

навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;

◆ ПК-52 – знание основ оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике;

◆ ПК-75 – готовность к разработке процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала.

Цель изучения дисциплины – сформировать у студентов целостное представление о роли управления персоналом в управлении организацией, о работе кадровой службы в организациях, ее функциях, задачах и методах работы, а также сформировать готовность к участию в проектировании систем и процессов управления персоналом.

Задачи:

- усвоить основные понятия управления персоналом;
- освоить методологию управления персоналом организации;
- овладеть технологией управления персоналом;
- научиться использовать инструментарий управления персоналом.

Тема 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ



Учебные вопросы

- 1.1. Рынок трудовых ресурсов.
- 1.2. Классификация персонала.
- 1.3. Концепции управления персоналом.

Методические рекомендации по изучению темы



Изучив данную тему, студент должен:

иметь представление о состоянии рынка труда в регионе, стране; о человеческом капитале; философии управления персоналом; взаимосвязи управления персоналом с другими сферами управления организацией;

знать:

- возможности, которые можно реализовать на рынке труда;
- категории персонала организаций и признаки его классификации;
- факторы влияния на людей в организации;

уметь:

- формулировать и отстаивать точку зрения относительно важности функций специалиста;
- различать понятия «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «управление человеческими ресурсами»;

- составлять описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня;
владеть навыками:
- использования метода попарных сравнений;
- определения роли персонала в организации в зависимости от ее целей.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [2; 3; 7; 8; 10; 12; 16; 25; 27; 32];



акцентировать внимание на причинах, вызывающих изменение в отношении к работникам организации на различных этапах общественного развития; на причинах, вызывающих движение персонала организации; на характеристиках персонала различных категорий; на элементах концепций управления персоналом;

обратить особое внимание на содержание терминов: кадровый менеджмент, концепция управления персоналом, персонал, профессия, рынок трудовых ресурсов, специальность, управление, управление персоналом;



выполнить задания:

- 1) участвовать в деловой игре «Функции менеджера по персоналу» (прил. 1);
- 2) провести анализ кейса «Про Людмилу Власову» (прил. 1);
- 3) понять сущность приема реферирования статей в самостоятельной учебной деятельности (прил. 2).



Контрольные вопросы

1. Что такое «персонал»?
2. Какие изменения в мире, стране, городе привели к изменению отношения к работникам?
3. Как определяются спрос и предложение на рынке труда?
4. В каких известных вам фильмах и литературных произведениях нашли отражение различные подходы к персоналу?
5. Каковы цели и составные части концепции управления персоналом?

Тема 2. МЕТОДОЛОГИЯ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Учебные вопросы

- 2.1. Цели, задачи и функции управления персоналом организации.
- 2.2. Принципы и методы управления персоналом.
- 2.3. Объекты и субъекты управления персоналом.
- 2.4. Задачи службы управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации.
- 2.5. Обеспечение системы управления персоналом.

Методические рекомендации по изучению темы



Изучив данную тему, студент должен:

иметь представление о закономерностях и принципах управления персоналом;

знать:

- особенности различных стадий жизненного цикла организации;
- цели и задачи управления персоналом;
- характеристику подсистем системы управления персоналом;

уметь:

- различать суть кадрового, документационного и информационно-технического обеспечения системы управления персоналом;
- использовать нормативно-методические материалы по работе с персоналом;
- применять метод аналогии при составлении организационных документов;

владеть навыками:

- поиска и обработки релевантной информации;
- публичного выступления;
- оформления организационных документов.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [2; 3; 6; 7; 10; 12; 14; 18; 24; 25; 31];



акцентировать внимание на содержании функций управления персоналом; на правилах, которые необходимо соблюдать при управлении персоналом; на взаимосвязях между методами управления; на различии задач, которые выполняют кадровые службы или менеджеры по персоналу на разных этапах жизненного цикла организации; на требованиях, предъявляемых к кадровикам в современных условиях; на автоматизацию процессов учета кадров предприятий; на своевременное документирование процессов управления персоналом и правильное хранение документов в соответствии с требованиями Государственной инспекции труда;

обратить особое внимание на содержание терминов: должностная инструкция, жизненный цикл организации, кадровая служба, методология управления персоналом, ме-

тоды управления персоналом, организационная структура системы управления персоналом, принципы управления персоналом, система управления персоналом, функции управления, цель, штатное расписание;



выполнить задания:

- 1) подготовить для портфолио миссию организации, организационную структуру, штатное расписание (прил. 4, 5, 6) для организаций, деятельность которых вам хорошо известна и привлекательна;
- 2) ознакомиться с требованиями по формированию портфолио (прил. 3);
- 3) подготовить доклад на тему «Обеспечение системы управления персоналом» в соответствии с выбранным вариантом (прил. 7).



Контрольные вопросы

1. Какие принципы необходимо учитывать при формировании и развитии системы управления персоналом?
2. В чем суть административных методов управления персоналом?
3. В чем суть экономических методов управления персоналом?
4. Какую позицию может занимать кадровая служба в структуре организации?
5. Что относится к субъектам и объектам управления персоналом?
6. Каковы особенности различных этапов жизненного цикла организации?

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ



Учебные вопросы

- 3.1. Кадровая политика.
- 3.2. Стратегия управления персоналом современной организации.
- 3.3. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале.

Методические рекомендации по изучению темы



Изучив данную тему, студент должен:

иметь представление о факторах, влияющих на формирование кадровой политики организации, государства;

знать:

- основы стратегического управления персоналом;
- алгоритмы расчета потребности в персонале;
- особенности видов кадровой политики;
- о роли кадровой политики в политике организации;
- основные направления кадровой политики;
- различия кадрового и трудового потенциала;

уметь:

- составлять оперативные планы по работе с персоналом;

- рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

владеть навыками:

- анализа конкурентоспособности стратегии организации;
- формирования кадровой политики;
- подготовки материалов к собеседованию при приеме на работу.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [3; 4; 7; 8; 9; 10; 13; 21; 26; 28];



акцентировать внимание на связи между влиянием аппарата управления и видами кадровой политики; на характеристиках принципов формирования кадровой политики; на структурных элементах стратегии управления персоналом, понятиях «компетенция» и «компетентность»; на различных алгоритмах определения потенциала организации, руководства, подразделения, работника организации;

обратить особое внимание на содержание терминов: инновационный потенциал работника, кадровая политика, кадровое планирование, миссия организации, планирование человеческих ресурсов, стратегия управления персоналом, трудовой потенциал работника, человеческий капитал;



выполнить задания:

- 1) рассчитать потребность в персонале (прил. 8);
- 2) упражнение 1.1 к тренингу «Эффективное поведение на рынке труда» [5, с. 6–9];
- 3) оформить документ «Кадровая политика» для своей организации (прил. 9);



выполнить тест по темам 1–3 (прил. 13);



Контрольные вопросы

1. Что понимается под кадровой политикой государства, организации?
2. Каково содержание этапов формирования кадровой политики?
3. В чем суть кадрового планирования?
4. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
5. Какие требования предъявляются к составлению планов кадровой работы?
6. Как и зачем определять потребность в персонале?
7. Какие требования предъявляют сегодня к кадровикам?

Тема 4. ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Учебные вопросы

- 4.1. Компетентностный подход к управлению персоналом.
- 4.2. Привлечение кандидатов в организацию.
- 4.3. Особенности найма временного персонала.

Методические рекомендации по изучению темы



Изучив данную тему, студент должен:

иметь представление о процедуре подбора, отбора и найма работника; об особенностях найма персонала различных категорий в зарубежной практике;

знать:

- основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала;
- принципы формирования системы адаптации персонала;
- преимущества для организации и для работника найма персонала на временной основе: (аутсорсинг, аутстаффинг);

уметь:

- применять программы и процедуры подбора и отбора на практике;
- разработать и внедрять программы адаптации персонала;
- составлять описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня;

владеть навыками:

- анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;
- получения дополнительной информации о кандидате.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [2; 3; 5; 8; 12; 13; 15; 17; 24; 26; 29; 30; 32];



акцентировать внимание на методах диагностики потребности в персонале в различных подразделениях организации; на преимуществах и недостатках внутренних и внешних источников привлечения кандидатов; на многообразии инструментов и методов привлечения персонала; на проблемах социально-психологической адаптации различных категорий работников;

обратить особое внимание на содержание терминов: адаптация, аутстаффинг, аутсорсинг, деловая игра, интервью, квалификация работника, компетентность, компетенция, коэффициент отбора, критерий, лизинг персонала, метод отбора, набор персонала, наем на работу, отбор персонала, процедура отбора, рекомендации, ситуационное интервью, трудовой договор;



выполнить задания:

- 1) подготовиться к деловой игре «Собеседование при отборе персонала», оформить резюме, вопросы и анкету для применения на собеседовании при приеме на работу [5, с. 12–20];
- 2) принять активное участие в деловой игре «Набор и отбор персонала» [5, с. 12–20];
- 3) провести анализ кейсов «Подбор и адаптация персонала» и «Правильный выбор» [5, с. 20–22];



выполнить тест к теме 4 (прил. 13);



Контрольные вопросы

1. Какая модель привлечения персонала наиболее подходит для строительной организации, магазина продуктов питания, автомобильного производства?
2. Какие основные принципы отбора персонала вы знаете?
3. Каковы особенности различных видов адаптации персонала?
4. В чем заключается процедура найма работника в организацию?
5. В каком случае прибегать к услугам кадрового агентства наиболее выгодно?

Тема 5. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



Учебные вопросы

- 5.1. Обучение – необходимый этап развития персонала.
- 5.2. Этапы подготовки и переподготовки персонала.
- 5.3. Повышение квалификации персонала.
- 5.4. Методы профессионального роста.
- 5.5. Коучинг в системе управления персоналом и наставничество на рабочем месте.

Методические рекомендации по изучению темы



Изучив данную тему, студент должен:

иметь представление о преимуществах и недостатках различных форм обучения;

знать:

- виды, формы и методы обучения;
- различия между профессиональным обучением, повышением квалификации и профессиональной подготовкой;

уметь:

- разрабатывать программы обучения;
- выявлять потребность в обучении работников;

владеть навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [3; 5; 7; 8; 11; 13; 15; 17; 18; 20; 21; 22; 26; 31];



акцентировать внимание на организации процесса обучения; на задачах профессионального обучения работников организации; на особенностях обучения с отрывом и без отрыва от рабочего места; на современных видах обучения: (дистанционное обучение, тренинги, коучинг);

обратить особое внимание на содержание терминов: интеллектуальный (умственный) труд, кейс-метод, коучинг, норма управляемости, наставничество, обучение персонала, обратная связь, переподготовка кадров, профессиональное обучение, результативность, ротация, тест на способность к обучению, тренинг;



выполнить задания:

- 1) провести анализ кейса «Разработка концепции обучения персонала» [5, с. 24–26];
- 2) разработать план обучения сотрудников организации (прил. 10).



Контрольные вопросы

1. В чем особенности активных и пассивных форм обучения?
2. Что необходимо знать при разработке программы обучения?
3. Каким образом планировать бюджет на обучение?
4. Как оценить эффективность программы обучения?

Тема 6. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



Учебные вопросы

- 6.1. Организация служебно-профессионального продвижения.
- 6.2. Формирование кадрового резерва.
- 6.3. Мотивационные механизмы в системе управления персоналом.
- 6.4. Современные технологии увольнения.

Методические рекомендации по изучению темы

Изучив данную тему, студент должен:



иметь представление о различных направлениях развития персонала; о необходимости управления карьерой работников;

знать:

- основные этапы деловой карьеры;
- принципы построения системы управления карьерой в организации;
- методы формирования кадрового резерва;

уметь:

- реализовать программы развития;
 - применять методы работы с кадровым резервом;
- владеть навыками* профессионального консультирования в определении перспектив деловой карьеры.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [2; 5; 6; 12; 13; 15; 16; 17; 22; 23; 24; 26; 29; 30];



акцентировать внимание на классификации типов карьеры менеджера; на изменении потребностей человека на различных этапах построения карьеры; на различии между карьерой и служебно-профессиональным продвижением; на особенностях резерва на выдвижение и резерва руководителей;

обратить особое внимание на содержание терминов: аутплейсмент, вознаграждение, высвобождение персонала, кадровый резерв, карьера, команда, мотивация, пригодность, профессиональное развитие, совместительство, совмещение профессий, текучесть персонала, требования к персоналу;



выполнить задания:

- 1) работу с таблицами Равена по определению собственного коэффициента интеллекта (прил. 11);
- 2) задание 8 «Планирование карьеры» [5, с. 29];
- 3) провести анализ кейса «Методика отбора в резерв» [5, с. 30–33];
- 4) провести анализ кейса «Профессиональное развитие» [5, с. 34];



выполнить тест по темам 5 и 6 (прил. 13).



Контрольные вопросы

1. Что понимают под деловой карьерой?
2. Какова структура личного плана карьеры?
3. Что такое кадровый резерв?
4. Каковы обязанности стажера и руководителя стажировки?

Тема 7. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА



Учебные вопросы

- 7.1. Оценка результатов труда и деловых качеств работников.
- 7.2. Ассесмент-центр как метод оценки персонала.
- 7.3. Проведение аттестации персонала.

Методические рекомендации по изучению темы

Изучив данную тему, студент должен:



иметь представление о многообразии способов оценки и аттестации персонала различных категорий и на различных этапах функционирования организации;

знать:

- специфику методов оценки персонала;
- принципы использования психологических тестов;
- сущность ассесмент-центра и элементы, его составляющие;

уметь:

- определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации);
- оценить эффективность текущей деловой оценки (в том числе аттестации) персонала;

- принимать решения по итогам аттестации работника;
владеть навыками:
- проведения текущей деловой оценки (в том числе аттестации) различных категорий персонала;
- получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;
- разработки процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [1; 5; 6; 7; 8; 11; 13; 15; 17; 21; 25; 31; 32];



акцентировать внимание на алгоритме аттестационной оценки; на функции аттестационной комиссии; на специфике оценки подчиненных руководителем; на содержании документа «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании» (Постановление Минюста РФ от 23.10.1992); на использовании результатов деловой оценки персонала;

обратить особое внимание на содержание терминов: ассемент-центр, аттестация персонала, оценка персонала, продуктивность, производительность труда, психометрия, работоспособность, самооценка, шкала оценки;



выполнить задания:

- 1) задание «Оценка результативности труда персонала» [5, с. 36–44];

2) провести анализ кейса «Оценка лояльности персонала» [5, с. 44–47];

3) провести анализ кейса «Оценка персонала» [5, с. 47–48];



выполнить тест по теме 7 (прил. 13);



Контрольные вопросы

1. С какой целью необходимо проводить оценку деловых качеств работников организации?
2. Какие группы качеств работников необходимо подвергать деловой оценке?
3. Какие типы аттестации персонала вам известны? Какова сущность этапов их проведения?
4. Какие виды деловой оценки персонала вам известны?
5. Почему возникла потребность в ассесмент-центрах?
6. Чем полезна самооценка?
7. Каковы различия между профессиональной аттестацией и управленческой оценкой персонала?

Тема 8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Учебные вопросы

- 8.1. Оценка эффективности кадровой службы.
- 8.2. Оценка эффективности труда персонала.

Методические рекомендации по изучению темы

Изучив данную тему, студент должен:



иметь представление о производственных факторах, повышающих экономическую эффективность мероприятий по управлению персоналом;

знать:

- методы сбора, изучения и систематизации информации;
- показатели качества функций управления;

уметь:

- анализировать эффективность системы управления персоналом;
- определять критерии выбора методов оценки системы управления персоналом;

владеть навыками базовой оценки элементов системы управления персоналом.

При освоении темы необходимо:



изучить учебный материал по источникам библиографического списка [3; 4; 7; 8; 9; 21; 25; 26; 30; 32];



акцентировать внимание на факторах, определяющих необходимость проведения оценки системы управления персоналом; на структуре затрат на персонал; на обобщающих показателях оценки экономической эффективности проектов по управлению персоналом; на показателях социальной эффективности;

обратить особое внимание на содержание терминов: дисциплина труда, затраты на персонал, оплата труда, оптимизация затрат на персонал, организация труда персонала, регламент, социальная эффективность, удовлетворенность трудом, экономическая эффективность, эффект экономический;



выполнить задания:

- 1) подготовить доклад к учебной конференции (прил. 7);
- 2) подготовиться к защите портфолио (прил. 3);
- 3) решить задачи по теме (прил. 12);



выполнить тест по теме 8 (прил. 13);



Контрольные вопросы

1. Какие показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы вы знаете?
2. По каким показателям оценивают работников кадровой службы?

3. Какими показателями результативности характеризуют уровень стимулирования труда персонала, обеспечения потребности в кадрах?
4. Как рассчитать коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности персонала?
5. Перечислите основные подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.
6. Чем отличаются годовая экономия, годовой экономический эффект и коэффициент экономической эффективности?
7. Какие показатели социальной эффективности вам известны? Дайте им характеристику.
8. В чем сходство и различие показателей производительности труда и выработки?
9. Как определить явочную численность персонала?

Вопросы итогового контроля по дисциплине

1. Характеристика рынка труда.
2. Особенности рынка труда в России на современном этапе.
3. Региональный и отраслевой аспекты рынка труда.
4. Различия понятий «кадрь», «персонал» и «человеческие ресурсы».
5. Характеристика основных целей организации.
6. Основные функции подсистем системы управления персоналом.
7. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
8. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
9. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
10. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
11. Принципы формирования кадровой политики организации.
12. Аутсорсинг и аутстаффинг в системе управления персоналом.
13. Тренинг в системе обучения и развития персонала.
14. Оценка эффективности обучающих программ для сотрудников.
15. Мотивирование работников к обучению и развитию.
16. Оценка результатов труда персонала.
17. Оценка кандидатов на вакансии.
18. Сравнительная характеристика понятий «управление персоналом» и «кадровый менеджмент».
19. Структура персонала организации.
20. Модели управления персоналом на современном этапе.
21. Организация привлечения персонала и ее инструменты.
22. Привлечение временного персонала.
23. Кадровая политика и ее виды.

24. Характеристика типов кадровых стратегий.
25. Сущность и уровни кадрового планирования.
26. Преимущества и недостатки методов отбора персонала.
27. Отборочное собеседование и факторы его эффективности.
28. Адаптация новых работников: понятие и виды.
29. Деловая карьера: сущность, виды и способы управления.
30. Служебно-профессиональное продвижение персонала, содержание этапов.
31. Кадровый резерв: понятие, план работы с претендентами.
32. Обучение персонала: принципы, формы и методы.
33. Аттестация персонала.
34. Роль оценки персонала в системе кадрового менеджмента.
35. Компетентностный подход к оценке персонала.
36. Затраты на персонал организации.
37. Сущность социальной эффективности управления персоналом.
38. Основные показатели эффективности труда персонала.
39. Значение и основные функции кадровой службы.
40. Оценка деятельности подразделений кадровой службы.
41. Коучинг и наставничество в системе управления персоналом.
42. Современные технологии увольнения.

Библиографический список

Основная литература

1. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практич. пособие / Т.Ю. Базаров. – М. : КноРус, 2011. – 304 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 96 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
4. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : КноРус, 2010. – 416 с.
5. Кифа, Л.Л. Технология управления персоналом в активных формах обучения : практикум для студентов спец. 080505 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / Л.Л. Кифа. – Тольятти : ТГУ, 2009. – 56 с.
6. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия : практич. пособие / Н.В. Пошерстник. – 2-е изд. – М. : Проспект, 2011. – 496 с.
7. Тебекин, А.В. Управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – М. : КноРус, 2012. – 624 с.
8. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2011. – 532 с.

Дополнительная литература

9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учеб. / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М. : Академия, 2010. – 219 с.
10. Басаков, М.И. Управление персоналом : конспект лекций / М.И. Басаков. – 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 155 с.
11. Дёмин, Ю.М. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут / Ю.М. Дёмин. – СПб. : Питер, 2008. – 272 с.

12. Кафидов, В.В. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 202 с.
13. Крымов, А.А. Управление персоналом на 100 %: как стать эффективным НК-директором / А.А. Крымов. – СПб. : Питер, 2010. – 237 с.
14. Потемкин, В.К. Управление персоналом: теория и практика : учеб. для вузов / В.К. Потемкин. – СПб. : Питер, 2010. – 426 с.
15. Резерв кадров : планирование, отбор, развитие, оценка : учеб. пособие / А.А. Дульзон [и др.] ; под общ. ред. А.А. Дульзона. – Томск : ТПУ, 2009. – 291 с.
16. Управление персоналом : учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / Г.И. Михайлина [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Дашков и К°, 2010. – 279 с.
17. Щербатых, Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах : справ. пособие / Ю.В. Щербатых. – М. : КноРус, 2011. – 248 с.

Интернет-ресурсы

18. Сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации. – URL : <http://www.mintrud.ru>.
19. Журнал «Социологические исследования». – URL : <http://www.isras.ru>.
20. Газета «Труд». – URL : <http://www.trud.ru>.
21. Журнал «Справочник кадровика». – URL : <http://www.kadrovik.ru/archives.htm>.
22. Библиотека бизнес-тренера. – URL : <http://www.businesscom.biz/node/250>
23. Персональный сайт Александра Крымова. – URL : <http://hrazvitie.ru/llibrary.htm>.
24. Сайт Профессиональной кадровой лиги. – URL : <http://www.hrpl.org>.
25. Журнал «Кадровый менеджмент». – URL : <http://www.hrm.ru>.

26. Электронный журнал для специалистов по управлению персоналом. – URL : <http://www.hr-journal.ru>.
27. Кадровый клуб. – URL : <http://www.hrc.ru>.
28. Человеческие ресурсы Урала. – URL : <http://www.uhr.ru>.
29. Ассоциация консультантов по подбору персонала. – URL : <http://www.apsc.ru>.
30. HR-Клуб СУПЕР. – URL : <http://www.superclub.ru>.
31. Электронный словарь тренера и консультанта. – URL : <http://www.msk.treko.ru>.
32. Национальный союз кадровиков. – URL : <http://www.kadrovik.ru>.

Глоссарий

Адаптация — процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры.

Ассесмент-центр (assessment centre — центр оценки) — метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей.

Аттестация персонала — процедура систематической формализованной оценки деятельности конкретного работника согласно заданным критериям соответствия четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Аутсорсинг — выведение за штат определенной функции: уборка помещений, транспортные услуги, компьютерная поддержка и т. д.

Аутстаффинг — технология выведения персонала за штат с целью снижения рисков при решении трудовых споров, ограничения бюджета и штатного расписания.

Высвобождение персонала — работа с увольняющимися сотрудниками с целью смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию.

Должностная инструкция — официальный документ, разрабатываемый на основе анализа содержания работы и определяющий основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника, а также минимальные требования к компетенции кандидата. Требования к персоналу и критерии оценки кандидата определяются на основе должностной инструкции.

Жизненный цикл организации — временной интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения во времени. И.К. Адизес различает следующие стадии: младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабильность, аристократизм, бюрократизация, смерть.

Затраты на персонал — интегральный показатель, включающий расходы на привлечение, вознаграждение, стимулирование, развитие, социальное обеспечение, организацию труда и улучшение его условий, увольнение персонала.

Интервью — используется при отборе персонала для оценки пригодности кандидата. Существует много форм интервью, но лучшие

результаты последовательно достигаются при помощи структурированных методов.

Кадровая политика — основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации. Часто отражается в документе с одноименным названием; генеральное направление кадровой работы, ориентированное на укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного гибко реагировать на постоянно меняющиеся условия внешней среды с учетом стратегии развития организации.

Кадровое планирование — процесс обеспечения потребности организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном промежутке.

Кадровый менеджмент — менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Кадровый резерв — специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости могут быть выдвинуты на вышестоящие должности.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным продвижением.

Квалификация работника — объем теоретических знаний, практических навыков и умений, которыми владеет работник и которые являются его важнейшей социально-экономической характеристикой.

Компетентность — способность лица продемонстрировать свое умение выполнять отдельные задания или заниматься определенными видами деятельности в соответствии с требуемыми стандартами, например с Национальными профессиональными стандартами.

Концепция управления персоналом — система научно-обоснованных принципов, взглядов, представлений об управлении персоналом организации в реальных организационных условиях.

Коучинг — целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их производительности.

Метод отбора — способ измерения, используемый для оценки и управления подбором кандидатов. Выбор подходящего метода отбора должен отталкиваться от важных характеристик работы и выводиться из анализа содержания работы. Методы отбора с высокой достоверностью,

связанной с критерием: центры оценки потенциала кандидатов, структурированные интервью, пробные задания и психометрическое тестирование. Методы отбора с относительно низким уровнем достоверности, связанной с критерием: неструктурированные интервью, рекомендации, дипломы и свидетельства об образовании, графология и астрология.

Методология управления персоналом – предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Набор персонала – массовое привлечение на работу в какую-либо организацию.

Наставничество – сотрудничество наставника и обучающегося, при котором наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных.

Обучение персонала – целенаправленно организованный и планомерно осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность системы взаимосвязанных подразделений, отражающая сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала.

Отбор персонала – часть процесса найма, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность из большого числа кандидатов.

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Переподготовка кадров – обучение персонала с целью освоения им новых знаний, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Принципы управления персоналом – правила, положения и нормы, которым необходимо следовать в процессе управления персоналом.

Производительность труда – 1) количество продукции в натуральном или денежном выражении, произведенное одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год); 2) отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

Профессиональное развитие – приобретение сотрудником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Профессия – род деятельности (занятий) человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки, а также опытом, позволяющими квалифицированно выполнять данный вид работ.

Работоспособность – потенциальная возможность человека выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени.

Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Разделение труда – качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Результативность – степень достижения цели управления. Может быть индивидуальная, групповая, организационная.

Ротация – перемещение специалистов с одной должности на другую в пределах одной организации.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся).

Система управления персоналом – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Социальная структура трудового коллектива — характеристика трудового коллектива по полу, возрасту, профессиям, национальностям и другим социальным показателям.

Социальная эффективность — требование гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах, усиление социально-политической активности и повышение качества жизни.

Стратегия управления персоналом — направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Текучесть персонала — процесс изменения кадрового состава организации, обусловленный движением рабочей силы из-за неудовлетворенности работников рабочим местом или организации конкретным работником.

Технология управления персоналом — совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.


Трудовой потенциал работника — совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности.

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководства организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом.

Экономическая эффективность — показатель отношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание; получение больших результатов при тех же затратах.

Эффект экономический — конкретный результат эффективности решения технической, социальной задачи, может быть выражен денежными и натуральными показателями.

Деловая игра «Функции менеджера по персоналу»¹

 **Описание ситуации.** Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

Он выполняет следующие функции:

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

¹ Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Экзамен, 2006. С. 45–49.

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

☞ **Постановка задачи**

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

Методические указания. Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных, определяет баллы, заполняя табл. 1.1.

Таблица 1.1

Матрица попарных сравнений функций управления

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

Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются 10 функций, выбранные всем коллективом участников деловой игры.

Если число учащих больше 10, то число экспертов может быть увеличено.

Итоги деловой игры подводятся ее участниками под руководством преподавателя.

Кейс «Про Людмилу Власову»²

📌 **Постановка задачи.** Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и ответить на предлагаемые вопросы. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 3 балла.

📖 Людмила Власова окончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практич. пособие. М.: Интел-Синтез, 1997. С. 49–51.

преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа приносила Людмиле большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около часа с генеральным директором СП, объяснявшим, чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с ней однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то что обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация – выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недо-

разумение – Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила подала заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что в биографии Людмилы говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

Методические указания по реферированию статей

📖 Прием реферирования текста позволяет студентам творчески переработать полученную информацию, при этом обязательным является ссылка на авторство в виде цитирования или таких формулировок, как «автор анализирует», «возражает», «высказывает мнение», «доказывает», «пишет», «поддерживает», «допускает», «излагает», «находит», «обсуждает», «отмечает», «ссылается», «считает», «утверждает», «уточняет», «уверяет», «убеждает», «приходит к выводу», «соглашается», «принимает точку зрения», «рекомендует» и т. п.

✂ В различных источниках (журналы, иные публикации, специализированные сайты, др.) найти по 2–3 статьи по назначенной теме и подготовить по ним реферативное заключение (одно по всем статьям) объемом не больше одной страницы печатного текста.

На занятие приносить статьи и выполненное реферативное заключение.

✎ 1. Реферирование статей по теме «Обеспечение системы управления персоналом (СУП)».

Варианты:

- 1) документационное обеспечение СУП;
- 2) кадровое обеспечение СУП;
- 3) нормативно-методическое обеспечение СУП;
- 4) информационно-техническое обеспечение СУП.

✎ 2. Реферирование статей по теме «Стратегический подход к управлению персоналом».

Варианты:

- 1) кадровая политика: сущность и принципы формирования;
- 2) формирование и совершенствование кадровой политики;
- 3) значение кадрового планирования;
- 4) уровни планирования работы с персоналом.

✎ 3. Реферирование статей по теме «Подбор и адаптация персонала».

Варианты:

- 1) аутсорсинг как технология найма временного персонала;
- 2) аутстаффинг как технология найма временного персонала;
- 3) значение компетентностного подхода при работе с персоналом.

✎ 4. Реферирование статей по теме «Оценка персонала».

Варианты:

- 1) система грейдов при оценке персонала;
- 2) ключевые показатели эффективности работы персонала;
- 3) ассесмент-центр как метод комплексной оценки персонала;
- 4) мониторинг персонала.

☞ Критерии оценки материалов реферирования статей.

Критерии и нормы оценки			
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Наличие не менее двух статей; своевременно; с полным указанием источника, автора. Реферативное заключение соответствует требованиям. Четко сформулирована собственная точка зрения	Наличие не менее двух статей; своевременно; с неполным указанием источника, автора. Реферативное заключение соответствует требованиям. Нечетко сформулирована собственная точка зрения	Наличие двух статей; позже срока; с неполным указанием источника, автора. Реферативное заключение соответствует требованиям. Не сформулирована собственная точка зрения	В наличии одна статья; позже срока; с неполным указанием источника, автора. Реферативное заключение не соответствует требованиям. Не сформулирована собственная точка зрения

Методические указания к оформлению портфолио студента

📖 Портфолио – форма контроля и оценки достижений студента, его характеристика, доказательство прогресса в обучении по результатам, приложенным усилиям, по материализованным продуктам учебно-познавательной деятельности, включая самооценку. В течение всего периода изучения дисциплины, студент оформляет выполненные материалы и подшивает в папку, которая в итоге должна содержать следующие материалы:

1. Материалы документирования управления персоналом виртуальных организаций:
 1. Миссия организации.
 2. Организационная структура.
 3. Штатное расписание.
 4. Кадровая политика.
 5. Материалы к собеседованию при отборе кандидатов: резюме, требования к кандидату, вопросы к собеседнику, анкета для новичка.
 6. Материалы по обучению ключевых сотрудников организации.
2. Статьи и реферативное заключение по ним.
3. «Выдачи» доклада и тезисы, подготовленные к учебной конференции.
4. Материалы практических занятий.

👉 Критерии оценки портфолио.

Критерии и нормы оценки			
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полностью; в соответствии с заданием; аккуратно; в срок; знает материал; свободно владеет терминологией; прослеживает связь между элементами портфолио	недочеты; наблюдается неаккуратность; путается в терминах; в срок; прослеживает связь между элементами портфолио	не все работы; путается в понятиях и терминах; нарушает связь между элементами портфолио	не все; неаккуратно; не знает материал; не умеет объяснить термины; позже срока

Методические указания по формулированию миссии организации

☞ **Цели:** закрепить понятие о миссии и ее назначении в деятельности организации; приобрести навык формулирования миссии.

📖 Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов, т. е. основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в будущем. В широком понимании **МИССИЯ** рассматривается как констатация философии и предназначения организации. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. В узком смысле **МИССИЯ** – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует предприятие.

Положение о миссии – выражение видения своего бизнеса, своей компании, передает намерения организации, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес: владелец предприятия, руководители предприятия, сотрудники, поставщики, потребители.

Ф. Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов: история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы; существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала; состояние среды обитания организации; ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей; отличительные особенности, которыми обладает организация.

☞ Сформулировать миссию организации. Под организацией понимается любое предприятие, на котором вы работали, работаете, о деятельности которого имеете хорошее представление.

Методические указания по проектированию структуры управления организацией

☞ *Цели:*

- понимание связи между структурой управления организацией и ее функциональными задачами;
- умение определять уровни управления и их функции;
- умение определять задачи должностных лиц;
- навык оформления организационных документов.

📖 Организационная структура управления (ОСУ) – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, составленное таким образом, чтобы эффективнее достичь поставленных целей организации. Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Правильно построенная структура является экономичной и создает предпосылки для оперативного управления, согласованности всех структурных подразделений предприятия.

Элементами структуры являются работники, службы, аппарат управления. Отношения между ними осуществляются по горизонтали и по вертикали. *Горизонтальные связи* (одноуровневые), устанавливаются между звеньями (самостоятельными органами аппарата управления – бухгалтерия, юридический отдел, производственный отдел и т. п.). Горизонтальные связи носят характер согласования. Управление по вертикали делится на ступени управления (уровни), образующие иерархию. *Вертикальные связи* – связи подчинения.

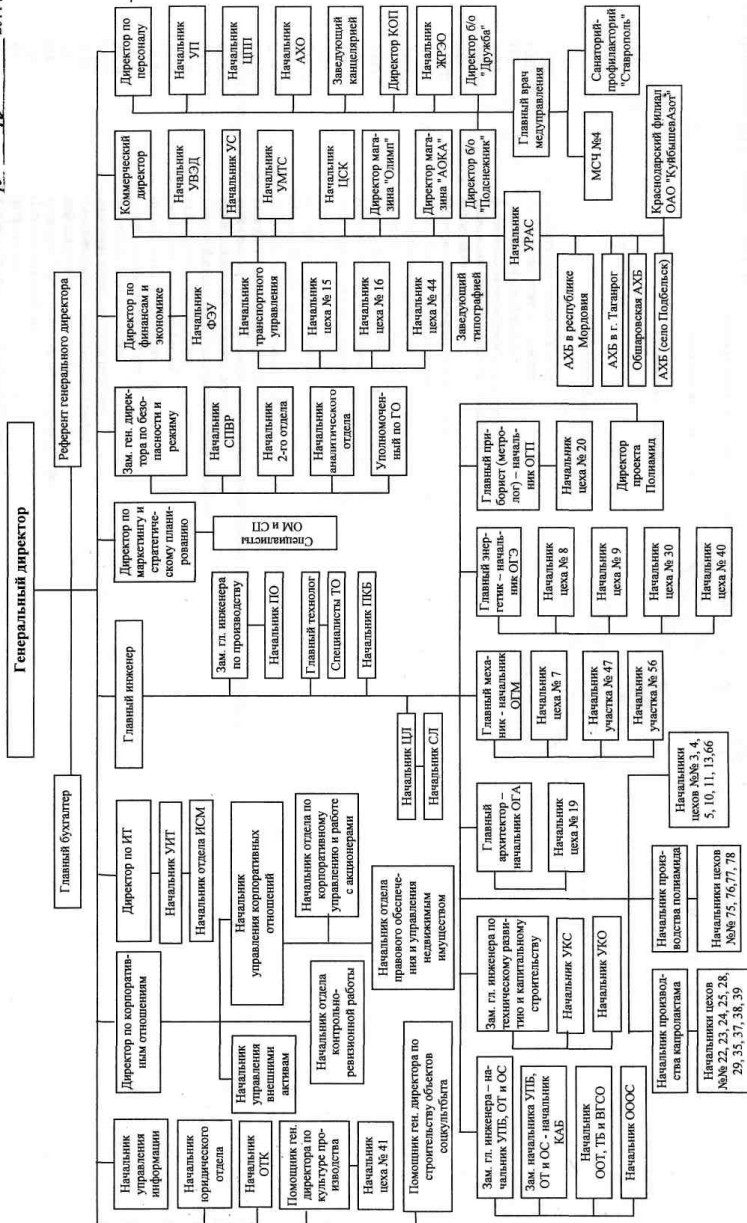
В рамках структуры управления протекают управленческие процессы, например, движение информации и принятие управленческих решений, распределение функций управления и задач между участниками процесса.

Структура управления должна соответствовать социальной среде, и при ее построении необходимо учитывать, в каких условиях ОСУ будет функционировать. Слепо копировать структуры управления успешных действующих организаций нельзя, так как условия везде различны. Важно также соблюдать принципы соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией, с другой.

Итак, все работы по проектированию ОСУ сводятся к обозначению направлений по ее совершенствованию, чтобы повысить эффективность управленческой деятельности.

Организационная структура управления ОАО "КуйбышевАзот"

УТВЕРЖДАЮ
 Генеральный директор
 В.И. Герасименко
 "18" "11" 2011 г.



✎ *Выполнить задание.*

1. Составить схему организационной структуры управления организации.
2. Оформить ее в соответствии с требованиями выполнения организационных документов на листе формата А4 печатным способом.

Методические указания по оформлению штатного расписания

📖 Штатное расписание — это организационно-распорядительный документ, отображающий структуру организации, численность отделов, сотрудников, а также размер их заработной платы. Кроме того, оно может включать учет всех дополнительных выплат сотрудникам — премий, компенсаций и т. д. в зависимости от занимаемой должности.

Для работодателя штатное расписание является удобным «инструментом», поскольку:

- позволяет четко проследить организационную структуру компании (ее структурные подразделения);
- закрепляет штатную численность структурных подразделений и количество штатных единиц по каждой должности (профессии);
- позволяет проследить систему оплаты труда работников структурных подразделений;
- устанавливает и закрепляет размеры надбавок;
- облегчает отслеживание вакансий и осуществление подбора персонала на данные вакансии.

Отсутствие штатного расписания расценивается проверяющими органами как нарушение законодательства о труде и охране труда, за которое руководство организации может быть оштрафовано на сумму от 500 до 5 000 руб., а организация — на сумму от 30 000 до 50 000 руб. (ст. 5.27 КоАП РФ).

Утверждается штатное расписание приказом, подписанным руководителем организации. Даты составления, утверждения и вступления в силу штатного расписания могут не совпадать, так как штатное расписание может быть утверждено позже его составления, а дата его введения (вступления в законную силу) — быть более поздней по сравнению с датами утверждения и составления, о чем указывается в приказе. Целесообразным считается составлять штатное расписание на один год, хотя этот документ может быть утвержден один раз и действовать на протяжении нескольких лет.

Следует отметить, что в случае необходимости организация может вносить дополнительные реквизиты в форму Т-3 штатного расписания.

✎ Оформить штатное расписание для организации, чью деятельность по управлению персоналом вы документируете (пример заполнения типовой формы Т-3 см. ниже).

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена постановлением Госкомстата РФ
от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД _____
по ОКПО _____

Код
0301017

ООО «Тольяттинский региональный научно-производственный центр»

самостоятельная организация

Номер документа _____ Дата составления _____
1 29.12.2012г.

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " 29 " декабря 2012 г. № пр.11

на _____ с " 1 " января 2013 г.

Штат в количестве 16 единиц

Структурное подразделение	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб	Надбавки, руб			Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
					6	7	8		
Администрация	2	Генеральный директор	1	40000.00			40000.00	10	
Администрация		Заместитель ген.директора	1	37000.00			7000.00		
Администрация		Главный бухгалтер	1	10000.00			10000.00		
Администрация		Директор сервисного центра	1	37000.00			7000.00		
Администрация		Психолог-консультант	1	10000.00			10000.00		
Администрация		Начальник отдела продаж	1	7000.00			7000		
Администрация		Юрист	1	5000.00			5000.00		
Отдел продаж		Менеджер по продажам	2	5000.00			5000.00		
Отдел сервисн.обсл.		Технический директор	1	45,00%			45,00%		
Отдел сервисн. обсл.		Сервисный инженер	5	35,00%			35,00%		
Отдел сервисн. обсл.		Сервисный инженер (водит.-экспедитор)	1	5000.00			67 руб./час	Вак	

Руководитель кадровой службы _____

личная подпись _____

должность _____

Главный бухгалтер _____

личная подпись _____

расшифровка подписи _____

расшифровка подписи _____

Методические указания по подготовке докладов к учебной конференции

📖 Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где студент-автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. В докладе реализуются такие качества исследователя, как умение провести исследование, преподнести результаты слушателям и квалифицированно ответить на вопросы. Доклад излагается в академическом стиле – особом способе подачи текстового материала, наиболее подходящем для написания учебных и научных работ. Академическому стилю присущи следующие нормы: в предложениях часто употребляются слова иностранного происхождения, различные термины, вводные конструкции типа «очевидно», «по всей видимости», «на наш взгляд», «прежде чем» и т. п.; при изложении учитывается тенденция отсутствия местоимения «я», «моя точка зрения».

Примерная структура доклада:

- 1) формулировка темы исследования (должна быть не только актуальной, но и оригинальной, интересной по содержанию);
- 2) актуальность исследования (чем интересно направление исследований, в чем заключается его важность, какие ученые работали в этой области, каким вопросам в данной теме уделялось недостаточно внимания, почему учащимся выбрана именно эта тема);
- 3) цель работы (в общих чертах соответствует формулировке темы исследования и может уточнять ее);
- 4) задачи исследования (конкретизируют цель работы, «раскладывая» ее на составляющие);
- 5) методика проведения исследования (подробное описание всех действий автора, связанных с получением результатов);
- 6) краткое изложение результатов исследования, т. е. новой информации, которую получил автор в процессе исследования. Полезно привести основные количественные показатели и продемонстрировать их на используемых в процессе доклада графиках и диаграммах;
- 7) выводы исследования сформулировать в обобщенной, конспективной форме. Они кратко характеризуют основные полученные результаты и выявленные тенденции (не более трех).

Рекомендуется работать над докладом в следующей последовательности:

- 1) подобрать и изучить основные источники по теме (рекомендуется использовать не менее 7–8 источников);

- 2) составить список использованных источников по ГОСТ 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка»;
- 3) обработать и систематизировать материал, подготовить выводы и обобщения;
- 4) написать работу.

Письменное оформление доклада должно включать:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);
- 3) введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы);
- 4) основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос);
- 5) заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада);
- 6) список использованной литературы.

Продолжительность выступления не должна превышать 7–10 минут. При подготовке доклада из текста работы следует отобрать самое главное. В докладе должно быть кратко отражено основное содержание всех разделов проведенной работы.

Доклад оценивается экспертами (приглашенные преподаватели, студенты группы) с применением «Листа оценки публичного выступления».

Лист оценки публичного выступления

Оцените, пожалуйста, каждого выступающего по следующим параметрам (по 5-балльной шкале).

ФИО выступающего	Эмоциональное состояние	Умение говорить	Полнота раскрытия вопроса	Логичность, структурированность выступления	Обоснованность, аргументированность выступления

Шкала оценки

1. Эмоциональное состояние

1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Выступающий очень напряжен, скован и взволнован	Выступающий напряжен, не уверен в себе, чувствуется небольшая напряженность	Выступающий слегка взволнован, не совсем уверен в себе, чувствуется небольшая напряженность	Выступающий выглядит достаточно спокойным и уверенным	Выступающий выглядит спокойным, уравновешенным

2. Умение говорить

1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Говорит мало-выразительно, с трудом подбирает слова, лишь отчасти понятно, что хочет сказать	Говорит не очень выразительно, с затруднением формулирует мысли, не всегда понятно, что хочет сказать	Говорит выразительно, но иногда путается, в основном понятно, что хочет сказать	Говорит выразительно, достаточно складно, понятно, что хочет сказать	Говорит легко, выразительно, хорошо формулирует свои мысли

3. Полнота раскрытия вопроса

1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Вопрос не раскрыт, упущены главные аспекты	Вопрос раскрыт минимально, упущены многие аспекты	Вопрос раскрыт частично, упущены некоторые аспекты	Вопрос по большей части раскрыт, упущены отдельные аспекты	Вопрос раскрыт полностью, освещены все аспекты

4. Логичность, структурированность выступления

1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Ответ не структурирован, отсутствует четкость и логичность изложения	Ответ почти не структурирован и не совсем логичен, излагается нечетко	Ответ мало структурирован, излагается недостаточно четко и логично	Ответ достаточно структурирован и обоснован, излагается достаточно четко и последовательно	Ответ структурирован, логичен, излагается четко и последовательно

5. Обоснованность, аргументированность выступления

1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Отсутствуют необходимые аргументы, выступление не обосновано, не вызывает доверия	Упущено большинство аргументов, выступление мало обосновано, не вызывает доверия	Упущен ряд важных аргументов, выступление обосновано частично	Упущены некоторые аргументы, в целом выступление вызывает доверие	Перечислены все аргументы, ответ полностью обоснован, выступление вызывает доверие

Презентацию доклада готовить в *Microsoft Word PowerPoint* объемом не более 10 слайдов, включая название доклада и автора (первый слайд), источники (последний слайд).

Расчет численности подразделения кадровой службы

☞ **Цели** занятия:

- проанализировать организационную структуру системы управления персоналом;
- научиться определять количественный состав службы управления персоналом организации.

📖 Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации, состоящая из взаимосвязанных подсистем.

Численность специалистов по управлению персоналом в любой организации зависит от различных факторов, в том числе и от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь распределение внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры. Данные соотношения представлены в табл. 8.1 и 8.2.

Таблица 8.1

Соотношение общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом
100 %	1,0–1,5 %

Таблица 8.2

Соотношения трудоемкости функций управления

Подразделения службы управления персоналом					
найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот
Доля трудоемкости от общего объема работ					
15 %	25 %	15 %	20 %	10 %	15 %

☞ **Выполнить задание.**

Опираясь на данные табл. 8.1 и 8.2, определите примерную численность каждого из подразделений организационной структуры управления персоналом организаций, чью деятельность по персоналу вы оформляете. При этом учтите общую численность сотрудников организации.

Решение: _____

Ответ:

Руководитель службы: _____

Наем и увольнение: _____

Планирование персонала: _____

Развитие персонала: _____

Мотивация труда: _____

Юридические услуги: _____

Социальные льготы и выплаты: _____

Вывод: _____

Методические указания по формированию кадровой политики организации

📖 Разработка и планирование кадровой политики важны для организации на любом этапе ее развития, поскольку кадры являются эффективным инструментом в достижении целей, учитывая острую необходимость в изменениях под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

Формирование кадровой политики может осуществляться различными способами. При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, в нем могут быть предусмотрены следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) объект и субъект кадровой политики;
- 3) базовые принципы кадровой политики;
- 4) цели и задачи реализации кадровой политики;
- 5) другое.

Так, при подготовке текста раздела «Общие положения» следует учесть, что создается долгосрочный документ, рассчитанный как минимум на 5 лет, который представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Определяя объекты и субъекты кадровой политики, следует отметить, что объектом кадровой политики организации является ее персонал, понимаемый как «совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией-работодателем, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации». Субъектом кадровой политики организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, т. е. самостоятельных структурных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех уровнях управленческой иерархии.

Базовыми принципами кадровой политики могут быть **следующие:**

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций;
- управление персоналом организации основано на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет

одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления;

- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации на региональном, государственном и международном уровнях;

- работодатель и персонал организации выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация должна обеспечивать своим работникам удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии со вкладом каждого из сотрудников в достижение ее целей и задач;

- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

- управление персоналом организации интегрировано в общекорпоративную стратегию.

Принципы кадровой политики конкретной организации должны быть выработаны ее руководством совместно со службой управления персоналом при обсуждении концепции кадровой политики.

Кроме того, в документе должны быть обозначены приоритетные направления кадровой политики, основные формы и методы, применяемые при практической реализации намеченных целей и задач, которыми могут быть:

- наём и использование персонала;
- мотивация и стимулирование, социальное обеспечение;
- сотрудничество и управление;
- вопросы квалификации сотрудников;
- развитие сотрудников, выполняющих ответственные руководящие задачи;
- уровни и формы сотрудничества с представителями трудящихся.

☞ Примеры кадровой политики

Мурманское государственное морское сухогрузное и пассажирское пароходство

Кадровая политика призвана обеспечить Компанию высококвалифицированным персоналом в сфере управления и эксплуатации судов и береговых подразделений. Наш приоритет – сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, личностных и управленческих знаний, умений и навыков.

Основные цели кадровой политики

1. Формирование на судах, во всех службах и подразделениях высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно ради процветания Компании.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждого сотрудника, соблюдение принципов справедливости и социальной защищённости.

3. Обеспечение максимально объективной и мотивирующей оценки персонала.

4. Максимально возможное материальное и нематериальное стимулирование высокопрофессиональных и лояльных к Компании работников, чей уровень подтвержден результатами оценки и аттестации в ОАО «ММП».

5. Сопровождение трудовой и социальной жизни персонала в Компании в строгом соответствии с ТК РФ, государственными законодательными актами, ведомственными и внутренними приказами и инструкциями, коллективным договором между ОАО «ММП» и трудовым коллективом.

6. Развитие профессиональных и личностных ресурсов работников Компании в соответствии с интересами Компании.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями:

- во внешней среде: в области конкуренции, требований трудового законодательства и ведомственных нормативных актов, ситуации на рынке труда, влияния профсоюзов;
- во внутренней среде: требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и актуальные финансовые возможности Компании, определяемый ею допустимый уровень издержек на управление персоналом; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе.

Принципы кадровой политики:

- плановость и комплексный подход;
- оперативность, эффективность;
- гибкая система управления;
- равные возможности;
- справедливое вознаграждение за труд;
- социальная защищённость работников;
- корпоративность и открытость;
- информированность всех участников процесса;
- обеспечение обратной связи: Компания – работник – Компания.

ООО «Томскнефтехим»

Решение кадровых и социальных вопросов на предприятии базируется на основе выработанной концепции политики ООО «Томскнефтехим» в области управления персоналом. Основная стратегическая задача «Томскнефтехима» в отношении управления персоналом заключается в формировании «команды», состоящей из высококвалифицированных работников, стремящихся реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач, создании условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития работников.

Взаимоотношения между работодателем и работниками строятся на основе коллективного договора. Именно в коллективном договоре оговорены все права и обязанности работников, предоставляемые им социальные льготы и гарантии.

ООО «Томскнефтехим» предоставляет своим работникам один из лучших социальных пакетов в Томской области. Это было неоднократно отмечено на областных и общероссийских смотрах-конкурсах, где «Томскнефтехим» награждался «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнерства».

Расходы на предоставление социальных гарантий с каждым годом увеличиваются. Действующие на предприятии программы позволяют эффективно решать многие социально важные задачи. В их числе можно назвать программу развития персонала, медицинскую программу, культурно-оздоровительные мероприятия. Особое внимание уделяется поддержке матерей, многодетных и неполных семей. Социальная инфраструктура ООО «Томскнефтехим» включает здравпункт и столовые, создающие максимально комфортные условия труда для работников предприятия, а также детский образовательно-оздоровительный лагерь «Солнечный».

Для поддержки пенсионеров «Томскнефтехима» работает Совет ветеранов. Во имя решений проблем молодых работников «Томскнефтехима» действует Совет молодежи. Чтобы мобилизовать научно-техническую, рационализаторскую, изобретательскую деятельность работников «Томскнефтехима», на предприятии была создана Ассоциация деловых инициатив. Цель Ассоциации – объединение представителей разных специальностей для совместного обсуждения новаторских идей сотрудников, объективной оценки их перспективности, для последующей реализации. Объединение «Творческий Нефтехим», сплотившее работников предприятия, увлеченных искусством, также пользуется всесторонней поддержкой руководства ООО «Томскнефтехим». В формировании и реализации социальной политики «Томскнефтехима» участвует профсоюзная организация.

Обеспечение комфортных условий труда и социальных гарантий сотрудникам предприятия является одним из приоритетных направлений политики ООО «Томскнефтехим».

☞ Задание

Сформулировать и оформить документ «Кадровая политика» организации, деятельность которой по управлению персоналом вы документируете.

Методические указания по планированию обучения сотрудников организации

Приступая к плану обучения сотрудников, отражающему решение руководства, важно определить, какие потребности в обучении у руководителей, специалистов, рабочих будут удовлетворены, в какие сроки, какие ресурсы для этого имеются, кто будет отвечать за выполнение и т. п.

План — это документ организации, поэтому он включает следующие реквизиты: наименование организации, гриф утверждения, название документа, подпись автора документа.

Ниже приведены примеры планов обучения сотрудников. Обратите внимание на различия между ними. Первый из них представляет общий план обучения сотрудников в течение года. Для оперативной работы составляется более детализированный план, как показано на втором примере.

Пример 1

№ п/п	Обучение	Кол-во чел.	Вид обучения	Сроки	Ответственный за выполнение
	УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор компании XXX И. И. Иванов « » 20 г.				
	План обучения сотрудников компании XXX на 20 г.				
	Руководители				
	Анализ проблем. Принятие решений	9	Бизнес-тренинг	I полугодие	
	Специалисты				
...	Навыки рационального использования времени	9	Бизнес-тренинг	II квартал	Руководитель отдела обучения
...	Система менеджмента качества ISO 9000	3	Сертификационный курс	III квартал	Руководитель отдела менеджмента качества, руководитель отдела обучения
	Рабочие				
	Технология дуговой сварки	7	Лицензированный курс	II квартал	Главный инженер, руководитель отдела обучения
Подготовлен:					
Руководитель отдела обучения _____		Ф. И. О. « » 20 г.			
Согласован:					
Директор по персоналу _____		Ф. И. О. « » 20 г.			

Пример 2

План обучения на внешних семинарах (курсах) сотрудников компании ХХХ
первый квартал 20__ г.

№ п/п	Ф. И. О.	Должность	Тема семинара	Место и время проведения	Стоимость	Договор (№, дата)	Счет, Акт (№, дата)	Отметка о получении документов бухгалтерией
...	Боков А. А.	Начальник энергоцеха	Пром. безопасность опасных производственных объектов	ВАКИС 06.04–09.04	9 200 р.			
...	Немоляев В. М.	Главный метролог	Метрологическая экспертиза технической документации	Академия стандартизации и метрологии 10.02–11.02	6 200 р.			
...	Соколова Г. А.	Начальник отдела кадров	Новое в кадровом делопроизводстве	ООО «Бизнес-семинары»	9 560 р.			
...	Лобзева И. П.	Системный аналитик	М 2275 Поддержка среды Microsoft® Windows® Server 2003	Учебный центр «Академия» 28.05–30.05	8 970 р.			

☞ Задание

Составьте план обучения для работников организации, чью деятельность по управлению персоналом вы документируете. В пояснительной записке обоснуйте ваше решение.

Методические указания по применению таблиц Равена

📖 Профессиональные тестовые методики применяются при отборе персонала и при текущей оценке кадров. Методика Равена позволяет не только измерить уровень невербального интеллекта, но и получить информацию о навыках, способностях к логическому и абстрактному мышлению, уровне обобщения, анализа и синтеза.

Этот метод представляет собой 5 серий по 12 заданий в каждой, каждое правильно выполненное задание оценивается в 1 балл, максимальный балл в каждой серии — 12, в целом — 60. Серии маркированы буквами А, В, С, D и Е, каждая из этих серий имеет свое психологическое значение и отражает способность к той или иной мыслительной операции. Серии следует предъявлять по порядку. Подсчет по каждой производится отдельно. Суммируя результаты всех серий, вы получите общий балл, который при помощи таблицы можно будет перевести в «чистый» коэффициент интеллекта. К каждой серии даны подробные описания, чтобы вы могли ориентироваться, какие задачи представляют сложность для соискателя и, соответственно, подходит ли он для данной вакансии. Также приведена сравнительная оценка и таблица показателей интеллекта.

👉 *Рекомендации.* Если вакансия на должность подразумевает способность ясно мыслить в условиях дефицита времени, можно лимитировать время выполнения, но не по каждой серии, а в целом всего теста (на 30–40 минут), при этом объяснив, что задания нужно решать в строгой очередности, не оставляя «на потом» более сложные. Если вы сами пройдете этот тест, то сможете сформулировать инструкции к каждой серии и вносить уточнения, исходя из собственного опыта. Не поддавайтесь искушению подсказать, иначе вы получите свои результаты, а не соискателя.

Перед тем как приступить к работе, подготовьте бланк для записи результатов. Затем предъявите первую картинку серии А и попросите найти необходимый «вырезанный» фрагмент так, «чтобы помещенный в пустое окошечко рисунок фрагмента совпал с рисунком всего поля», испытуемый должен озвучить номер фрагмента. Таким образом, дав инструкцию к полю А₁ и получив ответ, попросите записать его в бланк, например, А₁ — № 4. Далее испытуемый работает сам, записывая ответы. В последующих сериях, как правило, инструкции уже не нужны, но если человек испытывает сложности, допускается напомнить инструкцию или внести уточнения.

Бланк записи результатов

Серия	Ответ	Серия	Ответ	Серия	Ответ	Серия	Ответ	Серия	Ответ
A ₁		B ₁		C ₁		D ₁		E ₁	
A ₂		B ₂		C ₂		D ₂		E ₂	
A ₃		B ₃		C ₃		D ₃		E ₃	
A ₄		B ₄		C ₄		D ₄		E ₄	
A ₅		B ₅		C ₅		D ₅		E ₅	
A ₆		B ₆		C ₆		D ₆		E ₆	
A ₇		B ₇		C ₇		D ₇		E ₇	
A ₈		B ₈		C ₈		D ₈		E ₈	
A ₉		B ₉		C ₉		D ₉		E ₉	
A ₁₀		B ₁₀		C ₁₀		D ₁₀		E ₁₀	
A ₁₁		B ₁₁		C ₁₁		D ₁₁		E ₁₁	
A ₁₂		B ₁₂		C ₁₂		D ₁₂		E ₁₂	

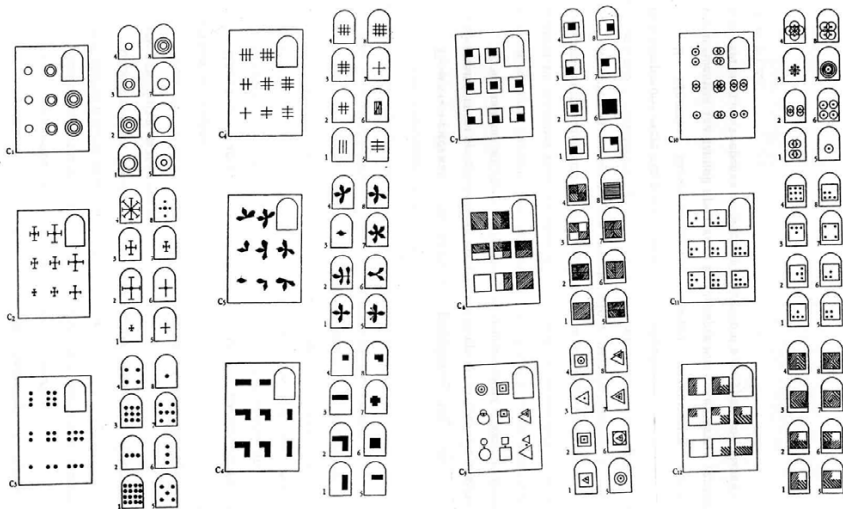
Считать результаты следует по каждой серии отдельно, в каждом столбце бланка выведите общий балл для каждой серии. Напоминаем, что за каждый правильный ответ начисляется 1 балл. Правильными считаются ответы, совпавшие с ключом.

Серия №	A	B	C	D	E
1	4	2	8	3	7
2	5	6	2	4	6
3	1	1	3	3	8
4	2	2	8	7	2
5	4	1	7	8	1
6	3	3	4	6	5
7	6	5	5	5	1
8	2	6	1	4	6
9	1	4	7	1	3
10	3	3	6	2	2
11	4	4	1	5	4
12	5	5	2	6	5

Теперь следует посмотреть результаты по каждой серии. Самый высокий результат — это 12 правильных ответов. Для того чтобы оценить способности соискателя, следует учесть особенности заданий в каждой серии и оценить, в какой из них он более успешен. Следует иметь в виду, что разъяснительные описания серий даны без учета личностных особенностей, а основываются только на возможностях интеллекта.

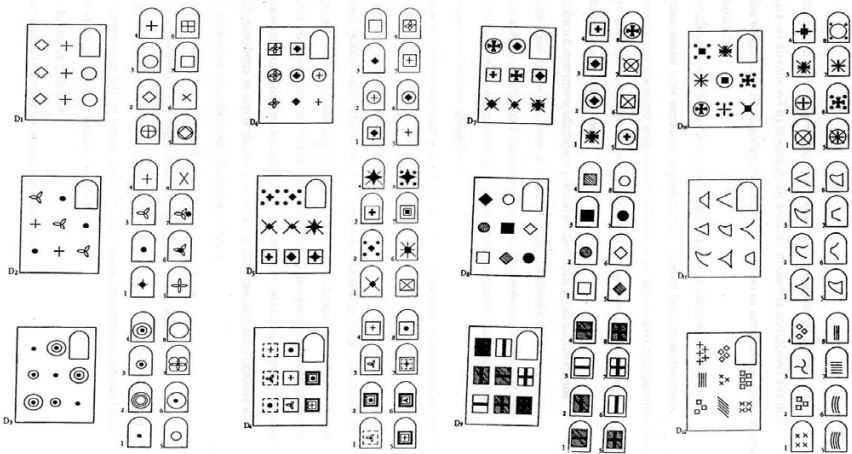
СЕРИЯ А. Тестовое значение заключается в дополнении недостающей части матрицы (поля), в этой серии фигуры статичны и не подразумевают изменений. В решении этой серии задач протекают два мыслительных процесса: идентификация недостающей части структуры с остальными частями и анализ структуры целого согласно указанным взаимосвязям элементов в матрице. Решение зависит от уровня внимательности, статистического представления и визуального различия.

Это самая простая серия из всего задания, и взрослый человек с легкостью ее выполняет. Если соискатель набрал в этой серии менее 6 баллов, нужно исключить близорукость, плохое состояние здоровья, ситуативные факторы (нервная обстановка во время тестирования, отвлекающие факторы, неправильно данную инструкцию). Если выясняется, что все вышеперечисленное исключено, то дальнейшую работу продолжать не имеет смысла, на вашу вакансию соискатель претендовать не может в силу низкого интеллекта.



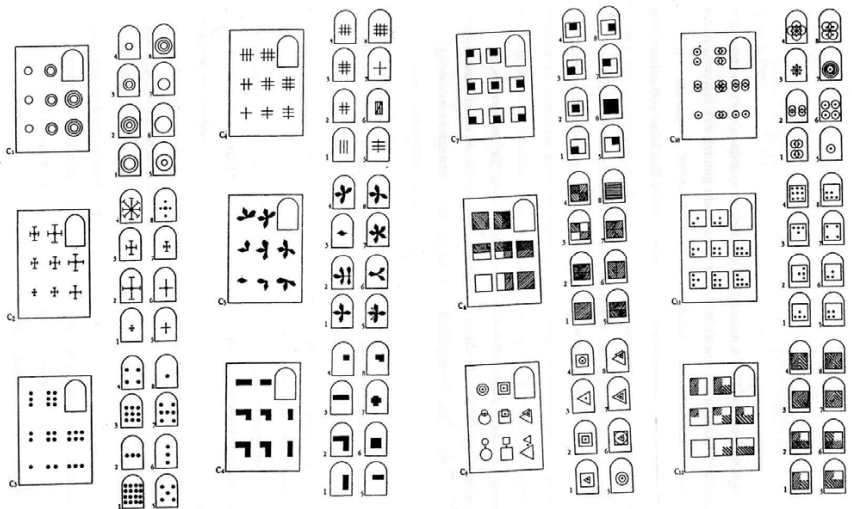
СЕРИЯ В. Тестовое значение состоит в отыскивании аналогий между двумя парами фигур. Задача заключается в раскрытии принципа отношений по аналогии путем постепенной дифференциации элемен-

тов. При решении используется способность постигать симметричность между фигурами. Решение зависит от способности к линейной дифференциации умозаключений на основе построения линейных взаимосвязей.



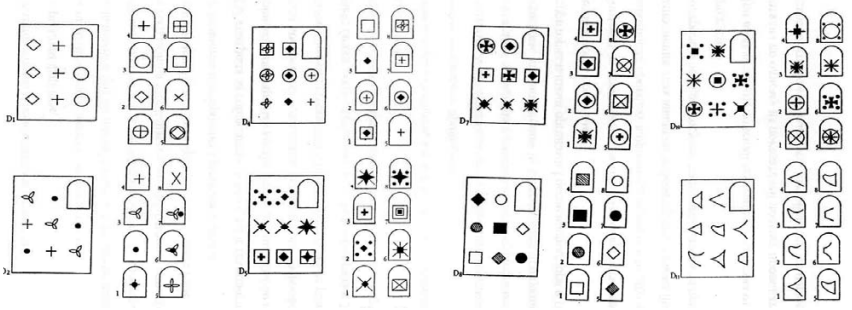
СЕРИЯ С основана на усложняющихся изменениях фигур в матрицах в соответствии с определенным логическим принципом непрерывного развития положения фигур и динамических перемен в пространстве (обогащение фигур в горизонтальном и вертикальном направлении и суммирование этих новых элементов в конечной недостающей фигуре). В этой серии проявляется способность к динамической наблюдательности и прослеживанию непрерывных изменений, динамическая внимательность и воображение, способность представлять.

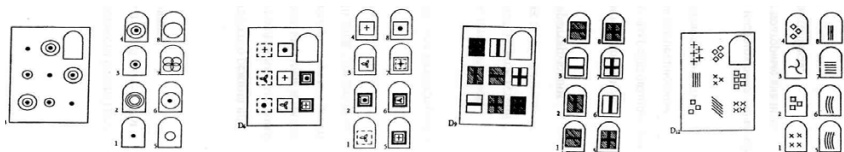
Иными словами, если соискатель в этой серии набрал 10 или больше баллов, то это говорит о том, что он способен приспосабливаться к быстро меняющимся условиям, ломать стереотипы деятельности и решения задач. Человек, возможно, успешно работает в дефиците времени и справляется с частыми изменениями условий работы, не придерживается устойчивых стереотипов, однако могут возникнуть трудности с работой в условиях монотонной деятельности. Соискатель способен к работе менеджера среднего звена, при успешном дальнейшем обучении может претендовать на более высокий статус в организации.



СЕРИЯ D составлена согласно принципу перестройки фигур в матрице в горизонтальном и вертикальном направлении. Решение требует проследить закономерную последовательность фигур и чередование фигур в целостной структуре. Решение зависит от способности схватывать количественные и качественные изменения в упорядочении (составлении) фигур согласно закономерности используемых изменений.

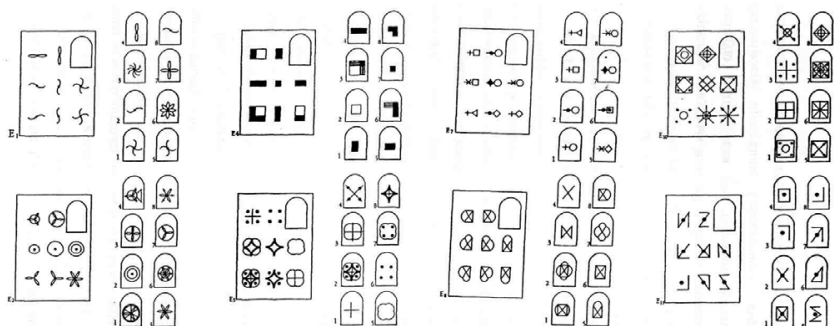
То есть если соискатель набрал в этой серии больше 10 баллов, вы вполне можете принимать его на работу не менее чем на руководящий пост, он способен организовать работу и проследить эффективность ее выполнения, не нуждается в дополнительном образовании. Люди, набирающие высокий балл в этой серии, способны руководить, но вряд ли им под силу, кроме внутренних дел, заниматься внешними. Как правило, они нуждаются в «команде» исполнителей, идут в ногу со временем, однако не опережают его.

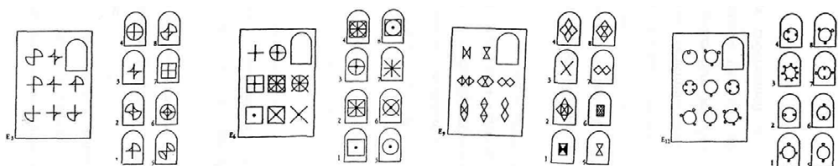




СЕРИЯ E состоит из заданий, заключающихся в анализе и синтезе фигур из отдельных элементов согласно принятому принципу. Здесь требуется складывать и вычитать элементы фигур, смешивать части согласно алгебраическому принципу. Недостающий член структуры находят с помощью алгебраических операций с остальными частями структуры. Решение зависит от способности наблюдать сложное количественное и качественное различие кинетических, динамических рядов. Высшая форма абстрагирования и динамического синтеза.

Если соискатель набрал более 10 баллов в этой серии, то ему прямая дорога в аналитический отдел фирмы (если таковой имеется) или на руководящий пост. Перед вами человек с незаурядными интеллектуальными данными, он способен не только следить за процессами и делать выводы, но и формировать, реструктурировать работу всей организации, умеет абстрагироваться от частных деталей, обладает способностью видеть, просчитывать стратегию всей фирмы «на шаг вперед», что делает его незаменимым сотрудником. Не факт, что такой человек будет хорошим руководителем среднего звена, он слишком глобально мыслит, поэтому ему лучше доверить разработку стратегии. Проблема лишь в том, что такому соискателю должен быть интересен предложенный вами уровень, так как он может позволить себе выбирать, а вот вам лучше бы не упускать такого человека. Это работник, способный опередить время и заставить работать на себя всех и вся, если кроме высокого уровня интеллекта у него «подходящие» для начальника личностные качества, ведь не все люди могут или хотят руководить.





Суммируйте результаты всех серий. Полученное число – это «сырой» балл. Обработка производится по таблице, которая переводит баллы в коэффициент. Для удобства мы приводим средние и высокие баллы, минуя низкие, отражающие клиническое снижение интеллекта, также мы игнорируем возрастную группу до 16 лет. Таким образом, таблица рассчитана на людей возрастной группы от 16 до 40 лет, не страдающих клинически значимым снижением или недоразвитием интеллекта.

Таблица 1

Балл	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
IQ	80	82	83	84	86	87	88	90	91	92	94	95	96	98	99
Балл	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
IQ	100	102	104	106	108	110	112	114	116	118	120	122	124	126	128
Балл	59	60													
IQ	130	130													

Если возраст кандидата превышает 30 лет, то необходимо произвести дополнительное вычисление по следующей формуле:

$$IQ = \frac{IQ \times 100}{\%},$$

где в числителе значение величины IQ, берется из табл. 1, а в знаменателе – значение процента из табл. 2.

Таблица 2

Возраст	16-30	35	40	45	50	55	60
%	100	97	93	88	82	76	70

Оценить полученный показатель интеллекта можно по следующим критериям:

- 80–90 – слабый, ниже среднего;
- 90–100 – средний интеллект;
- 100–110 – интеллект выше среднего;
- 110–120 – высокий интеллект;
- более 120 – незаурядный интеллект;
- свыше 140 – выдающийся интеллект.

Кроме коэффициента интеллекта по этому тесту можно судить об утомляемости – если человек делает ряд ошибок в конце каждой серии

(с 9 по 12 образец), он будет уставать в условиях постоянной интеллектуальной нагрузки, что теоретически может повлечь ошибки или недостаточную эффективность в целом. Если же человек делает ошибки на протяжении всей серии, чередуя правильные и неправильные ответы, то есть его суждения непоследовательны, — это может говорить как о «творческом начале», так и о невнимательности, трудностях в концентрации внимания, что также может привести к сбоям в практике.

В любом случае не стоит делать выводы исходя из результатов одного теста. Кроме интеллектуальных данных у человека есть личностные качества, которые ни в коем случае нельзя упускать из виду. Предложенные вам методики измерения интеллекта не определяют человека в целом, а раскрывают лишь его мыслительные способности. Важно найти удачное для вашей организации сочетание интеллектуального потенциала и личностных особенностей.

✎ *Задание.* Проработайте тест, определив собственный уровень невербального интеллекта.

Решение задач по теме
«Оценка эффективности управления персоналом»

✎ *Задание 1. Экономическая эффективность труда.* Выберите любой простой инвестиционный проект по совершенствованию системы управления или производства (НОТ, АРМ, Интернет, АИС, новая технология и др.) и сделайте расчеты показателей экономической эффективности.

‡ *Коэффициент экономической эффективности* рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

$$E = Э/З,$$

где E – экономическая эффективность, доли; $Э$ – годовая экономия или прибыль, руб.; $З$ – затраты на создание экономии, руб.

‡ *Срок окупаемости затрат* показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле

$$T = З/Э.$$

‡ *Приведенные затраты* весьма удобны для расчета эффективности мероприятий по внедрению НОТ и проектов НТП, оценки вариантов бизнес-плана, совершенствования управления, использования различных вариантов вычислительной техники.

✎ *Задание 2. Социальная эффективность труда.* Выберите социальный проект совершенствования системы работы с персоналом по базовой организации (изменение социальной структуры, сокращение или рост численности персонала, подбор и расстановка кадров, внедрение регламентов управления и др.). Просчитайте основные социальные показатели по двум вариантам (существующий и рекомендуемый) и сопоставьте полученные результаты.

‡ *Средняя заработная плата* одного работника (руб./чел.) определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле

$$З = \Phi_{от} / Ч_{сп},$$

где $\Phi_{от}$ – общий фонд оплаты труда работников организации, руб.; $Ч_{сп}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

✎ *Задание 3. Оценка по конечным результатам производства.* Данные берутся из пояснительной записки к годовому отчету организации за предыдущий год (при ее отсутствии — основные технико-экономические показатели в плановом отделе или бухгалтерии). Сделайте расчеты основных показателей конечных результатов.

✎ *Затраты (себестоимость)* являются одним из главных экономических показателей предприятия, дающих представление о том, во что ему обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике. Допустим, мы имеем следующие затраты (в руб.): материалы М — 145 000, амортизационные расходы А — 49 206, заработная плата ЗП — 72 600, страховые взносы СВ — 27 594, накладные расходы Н — 35 200. Рассмотрим формулу себестоимости С:

$$C = M + A + ЗП + СВ + Н.$$

Пример расчета:

$$C = 145\,000 + 49\,206 + 72\,600 + 27\,594 + 35\,200 = 332\,600 \text{ руб.}$$

✎ *Выручка* — это количество денежных средств или иных благ, получаемых компанией за определенный период её деятельности, в основном за счет продажи товаров и услуг своим клиентам. Допустим, мы имеем выручку 392 000 руб. Дадим структуру выручки в процентах по статьям затрат, разделив каждую составляющую затрат на общую величину выручки и умножив на 100.

Пример расчета:

$$145\,000 / 392\,000 \times 100 = 36,9 \text{ и т. д.}$$

Из расчета получаем, что составляющие затрат в процентах от общей выручки следующие: материалы — 37, амортизация — 13, заработная плата — 19, страховые взносы — 7, накладные расходы — 9. Остальные 15 % составляет прибыль.

✎ *Доход* определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизационных отчислений. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель с выручкой или с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход — это вновь созданная добавленная стоимость в отчетном периоде. Доход рассчитывается по формуле:

$$Д = В - (М + А).$$

Пример расчета:

$$Д = 392\,000 - (145\,000 + 49\,206) = 197\,794 \text{ руб.,}$$

или 50 % от выручки. Величина дохода существенно зависит от отрасли экономики. В материалоемких отраслях промышленности, транспорта, связи, строительства доход значительно меньше, чем в трудоемких отраслях, таких как торговля, общепит, наука и образование.

Примеры тестовых заданий по курсу

К темам 1–3

1. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности, называется

- 1) рабочие
- 2) управленческий персонал
- 3) работники социальной инфраструктуры
- 4) специалисты

2. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений, относятся к категории

- 1) рабочие
- 2) специалисты
- 3) руководители
- 4) работники социальной инфраструктуры
- 5) другие служащие

3. Системное формирование управления персоналом предполагает

- 1) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
- 2) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой
- 3) оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
- 4) соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- 5) совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом приводящее к диспропорциям в целостной системе управления персоналом

4. Основными группами методов управления персоналом организации являются

- 1) социально-психологические
- 2) универсальные
- 3) экономические
- 4) прикладные
- 5) административные

5. Структура персонала организации — это

- 1) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- 2) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- 3) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- 4) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- 5) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

К теме «Подбор и адаптация персонала»

1. Основной задачей при найме на работу персонала является

- 1) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- 2) распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
- 3) ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления
- 4) привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место
- 5) повышение степени привязанности работника к организации

2. Открытые вопросы на собеседовании предполагают

- 1) ответы «да» или «нет» либо сообщение конкретных сведений
- 2) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками
- 3) подсказку, какой тип ответа ожидается
- 4) избегание недопонимания или неверного понимания
- 5) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

3. Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям
- 2) данные о послужном списке кандидата
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

4. Психофизиологическая адаптация предполагает

- 1) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения, налаживание контактов
- 2) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса
- 3) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда
- 4) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления
- 5) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

5. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят

- 1) правила трудового распорядка
- 2) степень готовности рабочего места к трудовому процессу
- 3) состояние производственной и технологической дисциплины
- 4) нормы взаимоотношений в коллективе
- 5) профессиональную структуру коллектива

К темам «Обучение персонала» и «Развитие персонала»

1. Обучение персонала – это

- 1) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения
- 2) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду
- 3) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей
- 4) освоенная работником область общественной практики и прежде всего одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда
- 5) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

2. Профессиональная подготовка кадров как вид обучения имеет следующие характеристики

- 1) расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства
- 2) получение специфической профессиональной квалификации

- 3) подготовка к выполнению качественно более высоких задач
- 4) углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией
- 5) получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии

3. Вертикальная карьера означает

- 1) перемещение в другую функциональную область деятельности
- 2) подъем на более высокую ступень структурной иерархии
- 3) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре
- 4) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени

4. Этап сохранения в карьере менеджера характеризуется

- 1) действиями по закреплению достигнутых результатов
- 2) обучением молодежи
- 3) подготовкой себе смены
- 4) приобретением новых навыков и опыта, ростом квалификации

5. Возрастной ценз для зачисления кандидатов в группу резерва кадров

- 1) до 25 лет
- 2) от 25 до 35 лет
- 3) от 35 до 40 лет
- 4) от 40 до 45 лет
- 5) после 45 лет

К теме «Оценка персонала»

1. Центральным вопросом деловой оценки является

- 1) подбор экспертов
- 2) установление показателей деловой оценки
- 3) проведение деловой оценки
- 4) подведение итогов деловой оценки
- 5) написание характеристик на оцениваемых

2. Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий

- 1) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации
- 2) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника
- 3) определение места и времени проведения деловой оценки
- 4) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива

5) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

3. Явной функцией деловой оценки является

- 1) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
- 2) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями
- 3) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных
- 4) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы
- 5) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

4. К субъектам аттестации относятся

- 1) аттестационная комиссия
- 2) критерии оценки
- 3) принципы оценивания
- 4) методы оценки
- 5) оцениваемый работник

5. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме «вопрос – ответ», называется

- 1) анкетный опрос
- 2) критический инцидент
- 3) интервью
- 4) ранжирование
- 5) шкалирование

К теме 3 «Оценка эффективности управления персоналом»

1. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся

- 1) степень удовлетворенности работой в данной организации
- 2) текучесть кадров
- 3) затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника
- 4) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
- 5) уровень абсентеизма

2. Уровень трудовой дисциплины показывает

- 1) уровень организации работы с персоналом в подразделении
- 2) величину потерь рабочего времени
- 3) оперативность работы

- 4) уровень квалификации персонала подразделения
- 5) привлекательность труда

3. Экономия от мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала складывается из экономии за счет

- 1) роста индивидуальной производительности труда
- 2) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции
- 3) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
- 4) снижения текучести
- 5) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества

4. Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются

- 1) количественно — путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной
- 2) качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей
- 3) на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований
- 4) как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

5. Показатель текучести кадров свидетельствует

- 1) об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства
- 2) об уровне стабильности трудового коллектива
- 3) о состоянии условий труда и быта работников
- 4) о величине потерь рабочего времени
- 5) об уровне охраны труда