

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

"Волжский государственный университет водного транспорта"

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.О.Д35 Управление персоналом

Профиль
Институт
Кафедра
Специальность

Технология и организация транспортных и транспортно-логистических процессов и систем
экономики, управления и права
Кафедра логистики и маркетинга
23.03.01 Технология транспортных процессов

1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов/зачетных единиц	Семестры
		6
Лекции	18 Часы	18
Практические занятия	36 Часы	36
СРС	18 Часы	18
Зачет	0	

2. Место дисциплины в структуре ООП

Код дисциплины	Наименование блока	Трудоемкость дисциплины, з.е.
Б.1.О.Д35	Блок 1 Дисциплины (модули) (Обязательная часть)	2

3. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практические занятия	СРС	Зачет	Всего
1	Раздел 1. Управление персоналом с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов					
1,1	Тема 1.1. Связь внешнего и внутреннего рынка труда. Законодательство, регулирующие систему управления персоналом	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
1,2	Тема 1.2. Законодательство, регулирующие систему управления персоналом		2 Часы	1 Часы		3 Часы
1,3	Тема 1.3. Понятия. Виды структуры персонала организации.	2 Часы	2 Часы			4 Часы
1,4	Тема 1.4. Виды структуры персонала организации.		2 Часы	2 Часы		4 Часы
1,5	Тема 1.5. Документооборот в системе управления персоналом	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
1,51	Тема 1.5.1. Документооборот предприятия		2 Часы	1 Часы		3 Часы
1,52	Тема 1.5.2. Документооборот отдела кадров		2 Часы	1 Часы		3 Часы
2	Раздел 2. Технология планирования и организация привлечения и развития персонала.					
2,1	Тема 2.1. Профорентация		2 Часы	1 Часы		3 Часы
2,2	Тема 2.2. Наем, отбор, подбор и расстановка персонала	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
2,3	Тема 2.3. Аттестация персонала. Деловая оценка персонала с учетом этнических и культурных различий при работе в коллективе.	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
2,4	Тема 2.4. Деловая оценка персонала с учетом этнических и культурных различий при работе в коллективе.		2 Часы	1 Часы		3 Часы
2,5	Тема 2.5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
2,6	Тема 2.6. Управление социальным развитием		2 Часы	1 Часы		3 Часы

2,7	Тема 2.7. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
2,8	Тема 2.8. Управление кадровым резервом		2 Часы	1 Часы		3 Часы
3	Раздел 3. Управление поведением персонала организации					
3,1	Тема 3.1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы
3,2	Тема 3.2. Организационная культура		2 Часы	1 Часы		3 Часы
3,3	Тема 3.3. Управление конфликтами и стрессами. Тест	2 Часы	2 Часы	1 Часы		5 Часы

4. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие у обучающегося следующих компетенций:

№ п/п	компетенции	Индикатор достижения		
		Знать	Уметь	Владеть
1	Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах транспортно-технологических машин и комплексов	ОПК-2.3.1 основы управления персоналом; этапы жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов; экономические, экологические и социальные факторы, влияющие на этапы жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов	ОПК-2.У.1 управлять персоналом при осуществлении профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов.	ОПК-2.В.1 навыками управления персоналом при осуществлении профессиональной деятельности с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов.
2	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3.1 основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.	УК-3.У.1 устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды	УК-3.В.1 способностью организовывать, управлять ситуациями общения, сотрудничества, с учетом возрастного и индивидуального развития, социальных, этноконфессиональных и культурных различий его участников, используя простейшие методы и приемы социального взаимодействия и работы в команде.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие у обучающегося следующих требуемых Международной конвенцией о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года стандартов компетентности:

№ п/п	Таблица	Функция	Сфера компетентности
1			

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение программы

5.1 Помещения и оборудование

№ п/п	Вид помещений	Оснащение помещений	№ помещений
1	Учебные аудитории для проведения учебных занятий	оборудование и технические средства обучения (Стол рабочий (20 ед.); стул (35 ед.); Мультимедийное оборудование (1 ед.) (571))	571
2	Помещения для самостоятельной работы обучающихся	компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду университета	462

5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

№ п/п	Наименование
1	Microsoft Office Professional Plus 2016 (Договор №44/109-15 от 28.12.2015 (бессрочно))
2	Microsoft Office ProPlus 2013 (Договор №44/59-18 от 09.04.2018 (бессрочно))

5.3 Карта обеспеченности печатными и(или) электронными изданиями и электронными образовательными ресурсами

№ п/п	Наименование источника	Год издания	Ресурс	Количество экземпляров
-------	------------------------	-------------	--------	------------------------

1	Крайнова, В.В. Методические указания по организации и выполнению внеаудиторной (самостоятельной) работы [Электронный ресурс] : для преподавателей и студ. по направлениям подготовки (спец.) высш.и сред.проф.образования / В. В. Крайнова ; ВГУВТ. - Н.Новгород, 2018. - 1 текст/файл. - Авторский вариант. – Режим доступа: http://94.100.87.24:8080/MarcWeb/Tmp/f15520.pdf	2 018	Электронный ресурс	0
2	Егоршин, А.П.;Мотивация трудовой деятельности;учеб.пособие;Егоршин, А.П.-М.,Инфра-М; <null> ;	2 008	Текст	1
3	Кибанов, А.Я.;Служба управления персоналом;учеб.пособие;Кибанов, А.Я.Коновалова, В.Г.Ушакова, М.В.-М.,Кнорус; <null> ;	2 010	Текст	1
4	Карташова, Л.В.;Организационное поведение;учебник;Карташова, Л.В.Никонова, Т.В.Соломанидина, Т.О.-М.,Инфра-М; <null> ;	2 008	Текст	38
5	Сербиновский, Б.Ю.;Управление персоналом;учебник;Сербиновский, Б.Ю.-М.,Дашков и К; <null> ;	2 007	Текст	43
6	Виханский, О.С.;Менеджмент;учебник;Виханский, О.С.Наумов, А.И.-М.,Экономистъ; <null> ;	2 008	Текст	22
7	Кузьмичев, И.К.;Практикум по управлению персоналом;учебно-метод.пособие по выполн.практ.заданий для студ.экон.спец.очн.обучения;Гончарова, Н.В.Кузьмичев, И.К.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,ВГАВТ; <null> ;	2 012	Текст	197
8	Калачев, В.К.;Управление персоналом;метод.указания для студ.очн.и заочн.обучения спец.080100, 080105, 080109, 080502;Ильющенко, И.Г.Калачев, В.К.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,ВГАВТ; <null> ;	2 013	Текст	236
9	Лапшин, А.В.;Управление персоналом;учебно-метод.пособие для студ.очн.и заочн.обучения спец.080200, 190700;Гончарова, Н.В.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,ВГАВТ; <null> ;	2 013	Текст	212
10	Чернева, Р.И.;Качество труда и уровень жизни;монография;Чернева, Р.И.-Н.Новгород,ВГАВТ; <null> ;	2 014	Текст	92
11	Лапшин, А.В.;Коммуникации в управлении человеческими ресурсами;учеб.пособие для студ.спец.080200.62, 190700.62;Гончарова, Н.В.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,ВГАВТ; <null> ;	2 014	Текст	42
12	Калачев, В.К.;Управление персоналом (человеческими ресурсами организации);курс лекций для студ.очн.и заочн.обучения по направлениям подготовки 080100.62, 080100.68, 080200.62, 080200.68;Ильющенко, И.Г.Калачев, В.К.-Н.Новгород,ВГУВТ; <null> ;	2 015	Текст	50
13	Калачев, В.К.;Управление персоналом;практикум;Ильющенко, И.Г.Казаков, В.В.Калачев, В.К.-Н.Новгород,ВГУВТ; <null> ;	2 017	Текст	50
14	Калачев, В.К.;Управление персоналом;метод.указания для студ.очн.и заочн.обучения спец.080100, 080105, 080109, 080502;Ильющенко, И.Г.Калачев, В.К.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,<null>; <null> ; ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 013	Электронный ресурс	0
15	Лапшин, А.В.;Управление персоналом;учебно-метод.пособие для студ.очн.и заочн.обучения спец.080200, 190700;Гончарова, Н.В.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,<null>; <null> ; ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 013	Электронный ресурс	0
16	Чернева, Р.И.;Качество труда и уровень жизни;монография;Чернева, Р.И.-Н.Новгород,<null>; <null> ; ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 014	Электронный ресурс	0
17	Лапшин, А.В.;Коммуникации в управлении человеческими ресурсами;учеб.пособие для студ.спец.080200.62, 190700.62;Гончарова, Н.В.Лапшин, А.В.-М.,<null>; <null> ; ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 014	Электронный ресурс	0

18	Калачев, В.К.;Управление персоналом;практикум;Ильющенко, И.Г.Казаков, В.В.Калачев, В.К.-Н.Новгород,<null>; <null> ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 017	Электронный ресурс	0
19	Кузьмичев, И.К.;Практикум по управлению персоналом;учебно-метод.пособие по выполн.практ.заданий для студ.экон.спец.очн.обучения;Гончарова, Н.В.Кузьмичев, И.К.Лапшин, А.В.-Н.Новгород,<null>; <null> ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 012	Электронный ресурс	0
20	Патласов, О.Ю.;Маркетинг персонала;учебник;Патласов, О.Ю.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/61042 ;<null>	2 015	Электронный ресурс	0
21	Дейнека, А.В.;Управление персоналом;учебник;Дейнека, А.В.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/966 ;<null>	2 010	Электронный ресурс	0
22	Михайлина, Г.И.;Управление персоналом;учеб.пособие;Матраева, Л.В.Михайлина, Г.И.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/93320 ;<null>	2 016	Электронный ресурс	0
23	Дейнека, А.В.;Управление человеческими ресурсами;учебник;Беспалько, В.А.Дейнека, А.В.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/93387 ;<null>	2 017	Электронный ресурс	0
24	Данилина, Е.И.;Инновационный менеджмент в управлении персоналом;учебник;Горелов, Д.В.Данилина, Е.И.Маликова, Я.И.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/70525 ;<null>	2 016	Электронный ресурс	0
25	Маслова, В.М.;Управление персоналом;толковый словарь;Маслова, В.М.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/50254 ;<null>	2 014	Электронный ресурс	0
26	Пихтовников, Ю.В.;Комплексная система управления персоналом в крупных нефтегазовых корпорациях;монография;Пихтовников, Ю.В.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/91217 ;<null>	2 015	Электронный ресурс	0
27	Балдин, К.В.;Управленческие решения;учебник;Балдин, К.В.Воробьев, С.Н.Уткин, И.Б.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/93470 ;<null>	2 017	Электронный ресурс	0
28	Басенко, В.П.;Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений;учеб.пособие;Басенко, В.П.Жуков, Б.М.Романов, А.А.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/93340 ;<null>	2 016	Электронный ресурс	0
29	Калачев, В.К.;Управление персоналом (человеческими ресурсами организации);конспект лекций для учащихся очн.и заочн.формы обучения подготовки 080100.62, 080200.62, 080100.68, 080200.68;Ильющенко, И.Г.Калачев, В.К.-Н.Новгород,<null>; <null> ;http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 014	Электронный ресурс	0
30	Конталев, В.А.;Организационное поведение //Конталев, В. А. Организационное поведение : учебное пособие / В. А. Конталев. — Москва : РУТ (МИИТ), 2011. — 296 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: . — Режим доступа: для авториз. польз.;учеб.пособие;Конталев, В.А.-М.,Альтаир-МГАБТ; URL: https://e.lanbook.com/book/188364 (дата обращения: 27.04.2023) ;<null>	2 011	Электронный ресурс	0
31	Конталев, В.А.;Управление персоналом: Основы теории организационной культуры;учеб.пособие;Конталев, В.А.-М.,Альтаир-МГАБТ; URL: https://e.lanbook.com/book/188365 (дата обращения: 27.04.2023) ;<null>	2 008	Электронный ресурс	0
32	Дейнека, А.В.;Управление персоналом организации;учебник;Дейнека, А.В.-М.,Дашков и К; URL: https://e.lanbook.com/book/93448 ;<null>	2 017	Электронный ресурс	0
33	Чернева, Р.И.;Доходы населения и их роль в формировании уровня и качества жизни;монография;Чернева, Р.И.-Н.Новгород,ВГУБТ; <null> ;	2 019	Текст	20

34	Чернева, Р.И.; Доходы населения и их роль в формировании уровня и качества жизни; монография; Чернева, Р.И. - Н. Новгород, <null>; <null>; http://94.100.87.24:8080/marcweb/	2 019	Электронный ресурс	0
35	Литвинюк, А.А.; Управление персоналом; учебник и практикум для вузов; Бабынина, Л.С. Журавлев, П.В. Карпенко. Е.З. Карташова, Л.В. Конобеева, А.Б. Литвинюк, А.А. Лукашевич, В.В. Троска, З.А. - Москва, Юрайт; URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-484938#page/1 (дата обращения 07.10.2021) ;<null>	2 021	Электронный ресурс	0
36	Маслова, В.М.; Управление персоналом; учебник и практикум для вузов; Маслова, В.М. - Москва, Юрайт; URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-468476#page/1 (дата обращения 07.10.2021) ;<null>	2 021	Электронный ресурс	0
37	Пугачев, В.П.; Управление персоналом организации; учебник и практикум для вузов; Пугачев, В.П. - Москва, Юрайт; URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-473945#page/1 (дата обращения 07.10.2021) ;<null>	2 021	Электронный ресурс	0
38	Маслова, В.М.; Управление персоналом; учебник и практикум для вузов; Маслова, В.М. - Москва, Юрайт; URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-468476#page/1 (дата обращения 07.10.2021) ;<null>	2 021	Электронный ресурс	0

Программа предусматривает возможность применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Электронная информационно-образовательная среда университета с возможностью доступа к информационно- телекоммуникационной сети "Интернет" - Режим доступа: <http://www.eios.vsuwt.ru/>.

5.4 Современные профессиональные базы данных

№ п/п	Наименование
1	Статистический сборник: Транспорт в России- Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1136983505312
2	Центральная база статистических данных - Режим доступа: http://cbstd.gks.ru/

5.5 Информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1	Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru (договор от 02.02.2015 г.)
2	Справочная правовая система «Гарант» - Режим доступа: http://www.garant.ru (договор 62/16 от 01.09.2016 г. - бессрочный)
3	Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru (договор от 02.02.2015 г.)
4	Справочная правовая система «Гарант» - Режим доступа: http://www.garant.ru (договор 62/16 от 01.09.2016 г. - бессрочный)

6. Оценочные и методические материалы

Оценочные и методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, являются приложением к программе.

№ п/п	Индикатор достижения компетенций	Сфера компетентности (МК ПДНВ)	Контролируемые разделы (темы)		Формы и методы контроля и оценки результатов обучения	Процедура оценивания	Критерии оценивания результата обучения и шкала оценивания			
							2	3	4	5
			Вид контроля	Форма контроля			не зачтено	зачтено		
1	ОПК-2.3.1, ОПК-2.У.1, ОПК-2.В.1, УК-3.3.1, УК-3.У.1, УК-3.В.1		1.1. ... 3.3.	Промежуточная аттестация	Зачет	Зачет проводится в устной форме. Студенту дается один теоретический вопрос и 20 мин. на подготовку. Общее число вопросов 23	Обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов дисциплины, его базовых понятий и фундаментальных проблем. Слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отсутствуют ответы на дополнительные вопросы, необходимые умения и навыки			Обучающийся демонстрирует знание основных разделов дисциплины, его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобретены необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично изложен теоретический материал, допущены лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности
2	ОПК-2.3.1, УК-3.3.1		2.2; 2.3; 2.4	Текущий контроль	Реферат	сдается в печатном и электронном виде. Объем реферата - 25 страниц, может включать в себя таблицы, графики, диаграммы и карты, с указанием источников, выводами и заключением. Защита реферата предполагается студентами пропустившими часть лекционных и практических занятий	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы

3	ОПК-2.У.1, ОПК-2.В.1, УК-3.У.1,У К-3.В.1		1.1. ... 3.3.	Текущий контроль	Комплект типовых задач	Выполняются 9 заданий. Задания выполняются в компьютерном классе. Общая продолжительность 34 академических часа. Исходные данные задает преподаватель	Ответ на задачи дан неправильный. Объяснение хода их решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками	Ответ на задачи дан правильный. Объяснение хода их решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками	Ответ на задачи дан правильный. Объяснение хода их решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях	Ответ на задачи дан правильный. Объяснение хода их решения подробное, последовательное, грамотное
4	ОПК-2.3.1, ОПК-2.У.1, ОПК-2.В.1, УК-3.3.1,У К-3.У.1,УК- 3.В.1		1.1. ... 3.3.	Промежуточная аттестация	Итоговый тест	Выполняется в течении 60 минут	0-49% правильных ответов	50-69% правильных ответов	70-89% правильных ответов	90-100% правильных ответов
5	ОПК-2.3.1, ОПК-2.У.1, ОПК-2.В.1, УК-3.3.1,У К-3.У.1,УК- 3.В.1		1.1;1.2;1.3;1.4;1.5;2.1;2.5;2.6;2.7;2.8;3.1;3.2;3.3	Текущий контроль	Опрос	Вопросы задаются в конце занятия.	Обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения материала, делает ошибки	Обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает нелогичное и непоследовательное изложение материала, делает ошибки	Обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, но при этом делает несущественные ошибки.	Обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, способен быстро реагировать на уточняющие вопросы

7. Разработчики:

_____	_____	_____	_____
(ученая степень)	Старший преподаватель (занимаемая должность)	Кафедра логистики и маркетинга (место работы)	Герасименко О. Л. (ФИО)

Вопросы для самопроверки к зачету

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

1. Концепции управления персоналом в различных сферах жизнедеятельности и их сущность.
2. Оценка эффективности управления персоналом транспортной организации
3. Стратегия управления персоналом в транспортном предприятии
4. Методы управления и регулирования человеческими ресурсами, используемые в транспортной отрасли(в том числе в области производственной деятельности по информационному обслуживанию, при организации производства, труда, управлении производством, метрологическом обеспечении и техническом контроле).
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в различных сферах жизнедеятельности.
6. Организация работы коллективов исполнителей на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
7. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
8. Критерии эффективности, метрологическое обеспечение и технический контроль работы персонала применительно к производственной деятельности транспортного предприятия (в том числе в области производственной деятельности по информационному обслуживанию, при организации производства, труда, управлении производством)
9. Функциональные подсистемы службы управления персоналом транспортного предприятия.
10. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала в различных сферах жизнедеятельности.
11. Деловая оценка деятельности персонала по организации производства, труда и метрологическому обеспечению и техническому контролю.
12. Работа с кадровым резервом, перемещения персонала.
13. Понятие рабочего места. Анализ и описания работы и рабочего места.
14. Организационная структура службы управления персоналом.
15. Методы анализа работы персонала по организации производства, труда и метрологическому обеспечению и техническому контролю.
16. Организационная адаптация персонала.

17. Определение структуры различных служб транспортного предприятия.
18. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом
19. Понятия системы управления персоналом.
20. Критерии эффективности деятельности персонала.
21. Методы анализа, проектирования организационной структуры управления персоналом.
22. Оценка деятельности подразделений управления персонала.
23. Понятие трудовой адаптации. Виды и особенности адаптации персонала транспортного предприятия.



Заведующий кафедры ЛиМ

Костров В.Н.

ОПК 2.3.1. Основы управления персоналом; этапы жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов; экономические, экологические и социальные факторы, влияющие на этапы жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов

УК 3.3.1. Основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии

Темы рефератов

1. Основы правовых знаний в области управления персоналом и различных сферах жизнедеятельности.
2. Проектирование организационной структуры управления персоналом транспортного предприятия.
3. Управленческие решения по распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в различных сферах жизнедеятельности.
4. Организационная структура транспортного предприятия.
5. Организационная структура: понятие, определение, особенности на транспорте.
6. Критерии эффективности и аудит человеческих ресурсов предприятия в различных сферах жизнедеятельности.
7. Государственная система управления персоналом на транспорте.
8. Определение структуры различных служб транспортного предприятия.
9. Методы построения систем управления персоналом.
10. Организация работы исполнителей ради достижения поставленных целей.
11. Организационная структура системы управления персоналом транспортного предприятия.
12. Кадровое обеспечение систем управления персоналом в области производственной деятельности.
13. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом в различных сферах жизнедеятельности.
14. Методы управления и регулирования человеческими ресурсами транспортного предприятия.
15. Организационная структура и составляющие стратегии управления человеческими ресурсами.
16. Содержание этапов реализации стратегии управления персоналом.
17. Кадровое планирование в организации на основе анализа состояния и динамики объектов деятельности с использованием необходимых методов и средств анализа.
18. Прогнозирование и планирование потребности в персонале организации.

19. Совершенствование системы определения потребности в персонале с учетом руководства малым коллективом транспортного предприятия.
20. Совершенствование оперативного плана работы с персоналом.
21. Планирование производительности труда персонала: особенности относительно групп персонала.
22. Современные проблемы нормирования труда, метрологического обеспечения и технического контроля, планирования численности персонала.
23. Совершенствование найма и отбора персонала.
24. Совершенствование механизма отбора персонала.
25. Подбор и расстановка персонала.
26. Социализация персонала в организации транспорта.
27. Адаптация персонала в организации транспорта.
28. Планирование трудовой карьеры сотрудников.
29. Материальное и нематериальное стимулирование персонала организации.
30. Формирование системы управления мотивацией трудовой деятельности на предприятиях транспорта.
31. Этические проблемы деловых отношений в организации.
32. Типы организационных культур.
33. Оценка результатов труда персонала транспортной организации.
34. Оценка затрат на персонал организации транспорта.
35. Управление эффективностью работы службы управления персоналом на предприятии транспорта.
36. Особенности руководства малым коллективом транспортного предприятия.
37. Наставничество, как умение консультировать и прививать навыки по аспектам профессиональной деятельности.
38. Коучинг в системе управления персоналом.
39. Повышение профессиональной пригодности работников транспортных предприятий в области освоения навыков консультирования по аспектам своей профессиональной деятельностью.

Управление персоналом
ОПК-2.У.1,ОПК-2.В.1,УК-3.У.1,УК-3.В.1
Комплект типовых задач

Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волжская государственная академия водного транспорта»

Кафедра логистики и маркетинга

И.К. Кузьмичёв, А.В. Лапшин, Н.В. Гончарова

Практикум по управлению персоналом

Учебно-методическое пособие
по выполнению практических заданий
для студентов экономических специальностей очного обучения

Нижний Новгород
Издательство ФБОУ ВПО «ВГАВТ»
2012

УДК 331.108
К89

Рецензенты:

А.И. Телегин – доктор технических наук, профессор;
А.О. Ничипорук – кандидат технических наук, доцент;
С.И. Нюркин – кандидат технических наук, доцент

Кузьмичёв, И.К.

Практикум по управлению персоналом : учеб.-метод. пособие по выпол. прак. зад. для студ. эконом. специальностей / И.К. Кузьмичёв, А.В. Лапшин, Н.В. Гончарова. – Н. Новгород : Изд-во ФБОУ ВПО «ВГАВТ», 2012. – 76 с.

Представлена информация об основных подходах к эффективному управлению персоналом в общем контексте управления организацией. Рассмотрены вопросы, возникающие в процессе управления персоналом: планирование и прием персонала, использование и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, проблемы управления персоналом и их решение. По ключевым темам даны задачи и методические указания к их решению.

Для студентов экономических специальностей очного обучения.

Работа рекомендована к изданию кафедрой экономики и менеджмента (протокол № 2 от 20.09.2012 г.).

© ФБОУ ВПО «ВГАВТ», 2012

1. Функции отдела управления персоналом

Задача

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 студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются 10 функций, выбранных всем коллективом участников деловой игры, которые записываются в табл. 1.

Таблица 1

Матрица попарных сравнений функций управления

№ функции	Наименование функции	Номер функции										Сумма
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		0										
2			0									
3				0								
4					0							
5						0						
6							0					
7								0				
8									0			
9										0		
10											0	

Специалисты отдела управления персоналом должны обладать знаниями в области управления персоналом – в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах. Эти знания позволяют осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Они выполняют следующие функции:

1) разработка стратегии управления персоналом;

- 2) разработка кадровой политики;
- 3) планирование кадровой работы;
- 4) наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- 5) анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- 6) маркетинг персонала;
- 7) поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- 8) планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- 9) комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
- 10) анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- 11) оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- 12) аттестация персонала;
- 13) создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- 14) планирование деловой карьеры;
- 15) участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- 16) организация учета движения персонала;
- 17) изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- 18) управление занятостью персонала;
- 19) оформление приема, перевода и увольнения работников;
- 20) нормирование трудовых процессов;
- 21) мотивация труда работников;
- 22) стимулирование труда работников;
- 23) разработка и внедрение систем оплаты труда;
- 24) участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- 25) профориентационная работа;
- 26) формирование трудового коллектива;
- 27) организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов;

- 28) подбор и расстановка кадров;
- 29) создание резерва кадров и его обучение;
- 30) применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- 31) диагностика социально-психологических ситуаций;
- 32) разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- 33) использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- 34) применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- 35) управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- 36) участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- 37) участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- 38) организация работы с увольняющимися работниками;
- 39) ведение учета личных дел;
- 40) рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Каждый студент индивидуально заполняет табл. 1 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций. Эти данные заносятся в табл. 2 каждым студентом. После обработки данных табл. 2 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции определяется ранг функции.

Таблица 2

Сводная матрица попарных сравнений функций управления

№ функ- ций	Наиме- нование функций	Номер экспертов										Сред нее значе ние	Ранг функ- ции
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значение в баллах											
1													
2													

3													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание табл. 2

№ функ- ций	Наиме- нование функций	Номер экспертов										Сред нее значе ние	Ранг функ- ции
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значение в баллах											
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Методические указания

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Это достигается за счет разработки и применения ряда документов организационно-распорядительного, методического, нормативного и иного характера, которые устанавливают нормы, правила, требования, методы, используемые в процессе управления.

К документам, разрабатываемым каждой организацией, относятся положения о подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание, таблицы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, таблицы функционального разделения труда в каком-либо подразделении, оперограммы отдельных управленческих процедур и т.д.

Для выполнения заданий необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации» [1], «Квалификационным справочником руководителей, специалистов

и других служащих», а также программой «Консультант плюс».

2.1. Методика разработки положений о структурных подразделениях

На основании типовой структуры положения о подразделении составить положения о подразделениях, выполняющих функции подсистем:

- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Положение о структурном подразделении является локальным нормативным актом организации, который определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

Структурное подразделение представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания и пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение.

Общее руководство работами по составлению положений о структурных подразделениях, как правило, осуществляет заместитель руководителя организации (по персоналу, по административным и иным вопросам).

Для определения наименования структурного подразделения целесообразно воспользоваться уже Квалификационным справочником должностей руководителей, служащих и других специалистов, содержащим наименования руководителей общих для всех отраслей экономики подразделений (начальников отделов, заведующих лабораториями, др.). Кроме того, при решении этого вопроса следует также руководствоваться Общероссийским класси-

фикатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Состав реквизитов Положения

Основными реквизитами Положения о структурном подразделении как документа являются:

- 1) наименование организации;
- 2) наименование документа (в данном случае – Положение);
- 3) регистрационный номер;
- 4) заголовок к тексту (в данном случае он формулируется как ответ на вопрос, о каком структурном подразделении составлено это Положение, например: «Об отделе кадров»;
- 5) гриф утверждения. Как правило, положения о структурных подразделениях утверждаются руководителем организации (непосредственно либо специальным распорядительным актом). Учредительными документами или локальными нормативными актами организации право утверждать положения о структурных подразделениях может быть предоставлено иным должностным лицам (например, заместителю руководителя организации по персоналу);
- 6) текст;
- 7) отметки о согласовании (если Положение в соответствии с принятыми в организации правилами подлежит внешнему согласованию, то проставляется гриф согласования, если только внутреннему – то ставятся визы согласования). Обычно проект Положения проходит только внутреннее согласование. Перечень структурных подразделений, с которыми он согласовывается, определяется организацией самостоятельно.

Проект Положения о структурном подразделении подлежит согласованию:

- с вышестоящим руководителем (если подразделение входит в состав более крупного подразделения);
- с заместителем руководителя организации, курирующим деятельность подразделения в соответствии с распределением обязанностей между руководящими работниками;
- с руководителем службы персонала или иного подразделения, осуществляющего управление персоналом;
- с начальником юридического или правового подразделения либо с юристом организации.

Такой реквизит, как дата издания, может не проставляться, поскольку датой Положения фактически будет считаться дата его ут-

верждения. Может также не указываться и номер, поскольку для каждого структурного подразделения разрабатывается свое Положение.

2.2. Структуризация по разделам

Текст Положения может быть структурирован на разделы и подразделы. Наиболее простой является структуризация на разделы:

1. Общие положения.
2. Цели и задачи.
3. Функции.
4. Права.

Более сложной является структура, в которой к вышеперечисленным добавляются разделы:

5. Структура и штатная численность;
6. Руководство (управление);
7. Взаимодействие;
8. Ответственность.

Раздел 1. Общие положения

В данном разделе Положения отражаются следующие вопросы:

1.1. Место подразделения в структуре организации.

Если на предприятии разработан документ «Структура организации», то место подразделения определяется на его основании. Если такого документа нет, то в Положении указывается место подразделения в системе управления организацией, а также описывается, что собой представляет это структурное подразделение – самостоятельную единицу или единицу, входящую в состав более крупного структурного подразделения.

1.2. Порядок создания и ликвидации подразделения.

Структурное подразделение создается по приказу руководителя организации. Реквизиты документа, на основании которого создано подразделение, указываются при констатации факта создания структурного подразделения.

В этом же пункте определяется порядок ликвидации подразделения: кем принимается такое решение и каким документом оно оформляется.

1.3. Подчиненность структурного подразделения.

В данном пункте указывается, кому подчиняется структурное

подразделение, то есть какое должностное лицо осуществляет функциональное руководство деятельностью подразделения. Как правило, технические подразделения подчиняются техническому директору (главному инженеру); производственные – заместителю директора по производственным вопросам; планово-экономические, маркетинговые, сбытовые подразделения – заместителю директора по коммерческим вопросам. При таком распределении ответственности между руководящими работниками непосредственно руководителю организации может подчиняться канцелярия, юридический отдел, отдел по связям с общественностью и иные административные подразделения.

1.4. Основополагающие документы, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности.

Помимо решений руководителя организации и общих локальных нормативных актов организации, в Положении перечисляются специальные локальные нормативные акты (например, для канцелярии – Инструкция по делопроизводству в организации, для отдела кадров – Положение о защите персональных данных работников), а также общеотраслевые и отраслевые законодательные акты (например, для бухгалтерии – Федеральный закон «О бухгалтерском учете», для отдела по защите информации – Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации»).

Конструкция этого пункта Положения может быть следующей:

«1.4. Отдел осуществляет свою деятельность на основе:

»

(наименование документов)

или

«1.4. В своей деятельности отдел руководствуется:

1.4.1.

1.4.2.

»

или

«1.4. При решении своих задач и выполнении своих функций отдел руководствуется:

1.4.1.

1.4.2.

1.5. Иное.

В Положении о структурном подразделении могут приводиться иные сведения, определяющие статус подразделения. Так, например, здесь может быть указано место нахождения структурного подразделения.

Раздел 2. Структура и штатная численность подразделения

2.1. Структура подразделения.

Если структурное подразделение само разделено на структурные единицы, то в Положении необходимо отобразить его внутреннюю структуру и указать порядок ее формирования.

Подразделение может изначально иметь сложную структуру, например, если оно было образовано путем слияния или объединения отдельных подразделений, без их расформирования, но с подчинением руководителю образованного подразделения.

Структура подразделения изображается различными способами. Прежде всего, это текстовый способ или схема, которая сопровождается соответствующим введением, например:

«2.1. Отдел кадров имеет в своем составе структурные единицы, согласно приведенной схеме»



Структурная схема отдела кадров

Схема, отражающая структуру подразделения, может иметь более сложный вид и отражать связи между структурными единицами.

Право руководителя структурного подразделения формировать временные структурные образования (для решения конкретных задач, для реализации отдельных проектов и пр.) должно быть закреплено в Положении о структурном подразделении. Если руководитель структурного подразделения не наделяется правом самостоятельного принятия решения об образовании временных структурных единиц, то в Положении необходимо определить, кто полномочен принимать такое решение и описать процедуру его принятия (согласования, утверждения, пр.).

2.2. Порядок изменения структуры подразделения.

В данном пункте описывается механизм изменения структуры подразделения – создания в составе подразделения структурных единиц (если подразделение изначально не структурировано), ликвидации отдельных из них, а также их слияния, преобразования, присоединения и выделения новых структурных единиц. В Положении определяется, от кого может исходить инициатива по изменению структуры подразделения, как она оформляется, кто принимает окончательное решение, какие последствия влечет такое изменение.

2.3. Порядок разработки и утверждения должностных инструкций.

Здесь определяется: кто разрабатывает должностные инструкции работников подразделения, кто их утверждает и как они вводятся в действие, например:

«2.3. Обязанности и права каждого работника отдела определяются соответствующей должностной инструкцией, согласовываемой с начальником отдела и утверждаемой приказом руководителя организации».

2.4. Штатная численность.

Этот вопрос может непосредственно регулироваться в Положении о структурном подразделении (в том числе и в качестве приложения к Положению) или решаться посредством отсылки к штатному расписанию организации.

Раздел 3. Основные цели и задачи

3.1. Основные цели.

Под целью создания структурного подразделения понимается

представление результата, который должен быть достигнут подразделением в процессе своей деятельности. Правильно и точно сформулированная цель позволяет направить и сориентировать деятельность подразделения и, кроме того, еще раз определить его назначение и обозначить место в структуре организации.

Цель должна:

быть достижимой;

поддаваться структурированию;

подчиняться или увязываться с целями деятельности организации в целом;

определять назначение и конечный результат деятельности подразделения;

представлять собой концентрированное выражение задач и функций подразделения;

быть определенной точно и конкретно.

Например, основная цель создания канцелярии может быть сформулирована в Положении об этом структурном подразделении следующим образом:

«3.1. Основной целью канцелярии является документационное обеспечение деятельности других структурных подразделений организации».

Цель создания отдела кадров может быть определена так:

«3.1. Основной целью отдела кадров является кадровое обеспечение деятельности организации».

Подразделение может создаваться и для реализации нескольких целей. В этом случае они все должны быть перечислены в Положении о структурном подразделении.

3.2. Основные задачи.

Под задачей понимается определенное направление деятельности структурного подразделения, обеспечивающее достижение поставленной перед подразделением цели.

Например, основные задачи юридического отдела формулируются следующим образом:

«3.2. Задачами юридического отдела являются:

3.2.1. Обеспечение законности в деятельности организации.

3.2.2. Защита правовых интересов организации».

Или

«3.2. Для достижения цели, указанной в пункте 3.1 настоящего

Положения, юридический отдел решает следующие задачи:

3.2.1. Обеспечивает законность в деятельности организации.

3.2.2. Осуществляет защиту правовых интересов организации».

Задачи подразделения могут выходить за пределы должностных обязанностей его руководителя (например, в объединенных подразделениях – рекламно-информационном отделе, отделе маркетинга и сбыта, др.).

Если в состав подразделения входят структурные единицы, отвечающие за отдельные направления деятельности, то задачи определяются подробно и условно структурируются таким образом, чтобы их можно было легко закрепить за этими единицами.

Перечисление задач структурного подразделения необходимо начинать с главных и заканчивать второстепенными. Задачи должны быть сформулированы предельно точно и определенно. Они должны быть решаемыми и адекватными поставленной перед структурным подразделением цели.

Основные задачи отдела кадров, например, могут быть сформулированы следующим образом:

«3.2. Основными задачами отдела кадров являются:

3.2.1. Подбор и расстановка работников.

3.2.2. Формирование стабильно работающего коллектива.

3.2.3. Создание кадрового резерва.

3.2.4. Учет кадров.

3.2.5. Контроль за дисциплиной труда.

3.2.6. Обеспечение трудовых прав работников.»

Раздел 4. Функции

Функции структурного подразделения должны быть сформулированы таким образом, чтобы они отвечали на главный вопрос: «Что и как нужно делать для того, чтобы выполнить задачу?» Они должны быть ориентированы на конечные результаты деятельности.

Разрабатывая этот раздел Положения о структурном подразделении, необходимо руководствоваться следующими правилами:

функции должны быть сформулированы так, чтобы выделить конкретные действия, выполнением которых решаются задачи, поставленные перед подразделением;

функции должны быть изложены полно (чтобы не вносить из-

менения по мере выявления «неучтенных»);

перечисление функций желательно начинать с основных, постепенно переходя к второстепенным и текущим;

функции одного структурного подразделения не должны дублировать функции другого структурного подразделения;

функции структурного подразделения должны быть увязаны с функциями тех подразделений, с которыми у подразделения существуют функциональные связи;

функции должны поддаваться структурированию (то есть разделению на должностные обязанности работников подразделения);

функции должны быть сформулированы таким образом, чтобы была возможность оценить результаты деятельности подразделения;

функции не должны выходить за пределы задач подразделения и должны корреспондировать с правомочиями и правами подразделения.

Настоящий раздел Положения может разрабатываться не только как «генеральный план» работы структурного подразделения, но и как инструкция (когда наряду с конкретными действиями указываются способы их совершения).

Когда перед структурным подразделением поставлено несколько задач, то функции желательно группировать в соответствии с задачами.

Если подразделение не структурировано на более мелкие единицы, но вместе с тем его функции четко распределены между работниками, то в Положении целесообразно закрепить данное распределение. Подробная регламентация впоследствии поможет быстро и без особых сложностей составить должностные инструкции на работников подразделения.

Функции структурного подразделения могут быть представлены в виде текста или таблицы. Например, раздел Положения о юридическом отделе может быть составлен по следующему образцу:

Функция	Итоги, документы
4.1. В области договорной работы:	
4.1.1. Определение форм договорных отношений	Схемы договорных отношений
4.1.2. Подготовка проектов договоров	Проекты договоров Предварительные договоры
4.1.3. Согласование проектов договоров с контрагентами	Переписка с контрагентами

Табличный способ изложения функций весьма удобен, поскольку на его основе можно быстро подвести итоги работы структурного подразделения.

Раздел 5. Права

Права предоставляются подразделению для того, чтобы обеспечить возможность выполнения подразделением своих функций.

Под правом понимается свобода субъекта совершать определенные действия или воздерживаться от их совершения по своей воле и по своему усмотрению, при наличии конкретных условий или вне зависимости от каких-либо условий.

Предписать работникам совершать определенные действия можно путем определения их полномочий, то есть закрепления и возможности, и обязанности совершать конкретные действия при вполне конкретных условиях.

При формулировании прав и полномочий необходимо соблюдать следующие правила:

- право и полномочия предоставляются подразделению для надлежащего выполнения стоящих перед ним задач;

- право должно быть сформулировано таким образом, чтобы оно отражало возможность совершения определенных действий, а полномочие – и возможность и обязанность предпринимать определенные действия;

- если для реализации прав и полномочий рядовыми работниками структурного подразделения необходима санкция руководителя подразделения, то порядок ее получения должен быть описан в Положении.

Права подразделяются на распорядительные и организационные; полномочия же, чаще всего, носят распорядительный характер.

К распорядительным правам, например, относятся:

- право использовать предоставленные подразделению информационные и материальные ресурсы;

- право запрашивать от структурных подразделений необходимые документы и информацию, др.

К правам организационного характера относятся:

право инициировать и проводить совещания по вопросам ведения подразделения;

право знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися подразделения, и т.д.

Как полномочия желательно обозначить следующие действия:

представлять интересы организации и структурного подразделения во взаимоотношениях с государственными органами и органами местного самоуправления, сторонними организациями;

по согласованию с руководством организации привлекать внешних специалистов и консультантов для реализации согласованных с руководством проектов; др.

В основном права подразделения реализует его руководитель. Однако их часть, а также ряд полномочий он может делегировать своим подчиненным. Если такая система предусматривается при создании структурного подразделения, то в Положении должен быть определен порядок передачи прав и наделения полномочиями рядовых сотрудников подразделения.

Раздел 6. Взаимодействие

В процессе решения задач, поставленных перед структурным подразделением, выполнения возложенных на него функций и реализации предоставленных ему прав оно взаимодействует с другими структурными подразделениями организации.

Как правило, связи между структурными подразделениями выражаются в совершении:

– совместных действий. Например, проект общего локального нормативного акта может разрабатываться совместно несколькими подразделениями (рабочей группой, созданной из работников этих подразделений);

– согласованных действий. В данном случае под согласованностью понимается и одновременное выполнение определенных действий несколькими подразделениями для достижения конечного результата, и поочередное (поэтапное) выполнение действий несколькими подразделениями (сначала одно структурное подразделение совершает действие, затем второе и т.д.);

– встречных действий. Например, хозяйственный отдел пре-

доставляет отделу кадров канцелярские принадлежности, а отдел кадров выполняет встречное действие – представляет в хозяйственный отдел отчет об их использовании;

– односторонних действий. Например, все структурные подразделения организации представляют в финансовый отдел отчеты о расходовании средств, выделенных на содержание подразделения. В этом случае финансовый отдел не обязан совершать встречное действие по тому же вопросу.

В разделе «Взаимодействие» Положения о структурном подразделении основной акцент делается на регламентацию встречных действий, а именно на организацию передачи и получения различной информации (управленческих решений и отчетов об их выполнении, статистических и аналитических данных, проектов документов и заключений по ним и т.д.), односторонних действий в адрес функционального структурного подразделения.

При разработке раздела «Взаимодействие» необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) внимание следует уделять только устойчивым и постоянным связям между структурными единицами; не следует перегружать Положение описанием случайных и нерегулярных связей;

2) связи между структурными подразделениями, отображающие встречные действия, должны одинаково описываться в положениях о всех взаимодействующих структурных подразделениях;

3) связи, описываемые в Положении, должны быть только между структурными подразделениями, а не отдельными работниками. Поэтому, в первую очередь, необходимо ориентироваться на контакты между руководителями взаимодействующих подразделений.

Раздел «Взаимодействие» оформляется текстовым или табличным (матричным) способом. Последний способ оформления более наглядно и структурированно отражает связи между структурными подразделениями.

Раздел 7. Руководство

Если такой раздел включается в Положение о структурном подразделении, то в нем целесообразно дать ответы на следующие вопросы:

7.1. Кто осуществляет руководство подразделением? Этому во-

просу может быть посвящен только один пункт, например:

«7.1. Руководство деятельностью отдела кадров осуществляет начальник отдела кадров».

Или: «Отдел кадров возглавляет начальник отдела кадров».

В том случае, если общее руководство подразделением осуществляет один из заместителей руководителя организации, то в Положении, например, указывается:

«7.1. Общее руководство деятельностью отдела продаж осуществляет заместитель генерального директора по коммерческим вопросам.

Непосредственное руководство деятельностью коммерческого отдела осуществляет начальник отдела».

По такой же модели описывается руководство структурной единицей, входящей в состав более крупного структурного подразделения. Например, если отдел кадров входит в состав службы персонала, то в Положении об отделе может указываться, что общее руководство деятельностью отдела осуществляет руководитель службы, а непосредственное – начальник отдела кадров.

7.2. В каком порядке осуществляется назначение на должность руководителя структурного подразделения и освобождение от этой должности? Если порядок назначения простой, то формулировка может быть следующей:

«7.2. Назначение на должность начальника отдела кадров и освобождение от должности осуществляется приказом генерального директора».

7.3. Каков порядок замещения руководителя структурного подразделения во время его отсутствия? Прежде всего здесь определяется, имеет ли руководитель структурного подразделения штатного заместителя или заместителей. Например:

«Начальник финансового отдела имеет заместителя, назначаемого на должность и освобождаемого от должности приказом генерального директора по представлению начальника финансового отдела».

Если у руководителя один штатный заместитель, то в Положении о структурном подразделении описывается порядок передачи руководства подразделением на случай отсутствия руководителя подразделения в связи с временной нетрудоспособностью, пребыванием в командировке или отпуске, пр. Если заместителей несколько, то описывается схема замещения с участием всех заместителей.

7.4. Какие обязанности возложены на руководителя структурно-

го подразделения в связи с руководством подразделением и какими правами он наделен?

В этом пункте (пунктах) должны быть перечислены только те обязанности и права руководителя структурного подразделения, которые непосредственно связаны с руководством подразделением. Все иные обязанности и права руководителя подразделения, в том числе и как обычного исполнителя, должны быть вынесены в должностную инструкцию. Разработка этого блока вообще должна быть увязана со структурой должностных инструкций работников этого структурного подразделения. Если обязанности и права руководителя структурного подразделения планируется подробно описать в должностной инструкции, то в Положении о структурном подразделении можно ограничиться общим описанием функционального статуса и отсылкой к должностной инструкции.

Поскольку разграничить правомочия и обязанности руководителя структурного подразделения сложно, лучше перечислить их в составе единого блока, например:

«7.4	Начальник отдела:
7.4.1	Представляет отдел по вопросам, отнесенным к его ведению, во взаимоотношениях с руководством и другими структурными подразделениями организации, с органами государственной власти и органами местного самоуправления, сторонними организациями и общественными объединениями.
7.4.2.	Обеспечивает надлежащее и своевременное выполнение подразделением возложенных на подразделение функций.
7.4.3	Обеспечивает исполнение распоряжений и поручений руководителя организации, ответственным исполнителем по которым является отдел.
7.4.4.	Планирует и организует деятельность отдела, его взаимодействие с другими структурными подразделениями организации, обеспечивает исполнение плановых мероприятий.
7.4.5	Обеспечивает целевое использование и сохранность имущества, закрепленного за отделом, целевое использование средств, выделенных отделу в соответствии со сметой расходов отдела.
7.4.6	Принимает необходимые меры для обеспечения отдела

	необходимыми материально-техническими средствами, обеспечения необходимых условий труда для работников отдела, а также их правовой и социальной защиты.
7.4.7	Визирует проекты документов, подготовленных отделом.
7.4.8	Вносит в отдел кадров на имя руководителя организации представления о назначении на должности и освобождении от должностей работников отдела, о переводах работников, о поощрении работников за успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, о применении дисциплинарных взысканий на работников, совершивших дисциплинарные проступки.
7.4.9	Распределяет обязанности между работниками отдела (в том числе решает вопросы направления работников отдела в командировки), организует взаимодействие между работниками отдела, устанавливает степень их ответственности.
7.4.10	Обеспечивает соблюдение работниками отдела Правил внутреннего трудового распорядка, настоящего Положения и иных локальных нормативных актов организации, контролирует исполнение работниками должностных инструкций и иных документов, определяющих их трудовые функции.
7.4.11	Издает в пределах своей компетенции распоряжения по отделу, дает работникам отдела обязательные для них указания и поручения по вопросам, связанным с решением задач, поставленных перед отделом.
7.4.12	Осуществляет контроль за прохождением испытательного срока новыми работниками отдела.
7.4.13	Организует повышение уровня профессиональной подготовки работников отдела, обеспечивает подготовку работников отдела к аттестации.
7.4.14	Организует и проводит методические и производственные совещания в отделе, в том числе совместно с другими структурными подразделениями.
7.4.15	Обеспечивает сохранность сведений, относящихся к охраняемой законом тайне и находящихся в ведении отдела.
7.4.16	Анализирует работу отдела, готовит отчеты о его деятельности и представляет их руководству организации.
7.4.17	Запрашивает от структурных подразделений организации информацию и материалы, необходимые отделу для ис-

	полнения возложенных на него функций.
7.4.18	Исполняет иные обязанности, предусмотренные должностной инструкцией».

В этом разделе Положения можно рассмотреть и иные вопросы, связанные с руководством подразделением.

Раздел 8. Ответственность

Она выражается в наборе санкций или мер юридической ответственности за совершенные действия.

Формулируется следующим образом: «Начальник отдела отвечает за ...», «Начальник отдела несет ответственность за ...», «Начальник отдела действует под свою ответственность».

Исходя из сказанного, персональная ответственность руководителя структурного подразделения может быть сформулирована по следующему примеру:

«8.1	Начальник отдела несет персональную ответственность в случае:
8.1.1	Несоответствия законодательству актов, разработанных отделом, подписанных и завизированных руководителем отдела.
8.1.2	Необеспечения или ненадлежащего обеспечения руководства организации информацией о деятельности отдела.
8.1.3	Упущений, недостатков и ошибок в работе структурного подразделения, повлиявших на ход исполнения производственных и иных планов структурных подразделений и организации.
8.1.4	Несвоевременного и ненадлежащего исполнения отделом функций, возложенных на отдел настоящим Положением.
8.1.5	Ненадлежащего и несвоевременного исполнения обязанностей, связанных с руководством и перечисленных в пункте 7.4 настоящего Положения».

При определении персональной ответственности руководителя структурного подразделения основной акцент должен быть сделан на ответственности, связанной с руководством подразделением.

В этом разделе Положения желательно зафиксировать, что ответственность работников подразделения устанавливается должно-

ственными инструкциями.

В целом же ответственность работников структурного подразделения можно описать одним предложением, например:

«8.2. Работники отдела за неправомерные решения, действия или бездействие несут дисциплинарную, административную и иную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации».

Иные разделы и вопросы.

Как уже отмечалось, в Положении о структурном подразделении могут решаться следующие вопросы, связанные с организацией деятельности подразделения:

1. Условия работы подразделения (режим работы). Положение о структурном подразделении нуждается в таком разделе, если режим работы (рабочее время, время отдыха) в структурном подразделении отличается от установленного в Правилах внутреннего трудового распорядка.

2. Оценка деятельности подразделения.

3. Контроль и проверка деятельности подразделения. В этом разделе Положения определяется, кто контролирует деятельность подразделения (должностное лицо, постоянно или специально создаваемая комиссия, пр.), как осуществляются проверки (периодичность, инициатива и т.д.), какие меры принимаются по итогам проверок, как они оформляются, и другие вопросы.

4. И так далее.

Ознакомление работников подразделения с Положением.

С Положением о структурном подразделении должны быть ознакомлены работники этого подразделения под роспись.

2.3. Разработка штатного расписания

На основании разработанного положения о подразделении заполнить штатное расписание формы № Т-3.

Утверждается штатное расписание приказом (распоряжением), подписанным руководителем организации или уполномоченным им на это лицом.

Реквизиты данного документа указываются в поле «Утверждено приказом организации от «___» _____ 200__ № __».

Штатное расписание применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее Уставом. Оно содержит наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, а также сведения о количестве штатных единиц.

Штатное расписание является удобным «инструментом», выполняющим сразу несколько функций:

- 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.

При заполнении унифицированной формы № Т-3 следует руководствоваться Указаниями по применению и заполнению форм первичной учетной документации, по учету труда и его оплаты, утвержденными постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (см. «Консультант плюс»).

В поле «Наименование организации» необходимо указать наименование организации в соответствии со свидетельством о регистрации. Если в свидетельстве содержится и полное, и краткое наименование, то в штатном расписании можно указать любое из них.

Затем указываются код по ОКПО (Общероссийскому классификатору предприятий и организаций), номер документа и дата его составления. Для удобства регистрации номер штатного расписания может содержать буквенный индекс (например, ШР).

Унифицированная форма № Т-3 включает следующую формулировку: «Штатное расписание на период _____ с «___» _____ 20__ г.

Содержательная часть. Для удобства заполнения графы содержательной части штатного расписания пронумерованы.

В графе 1 («наименование») указывается наименование соответствующего структурного подразделения.

В графе 2 («код») проставляются коды структурных подразделений, присвоенные им работодателем. Как правило, коды обозначаются цифрами, количество которых варьируется в зависимости от сложности структуры организации.

В графе 3 указываются должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации работника в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих.

При заполнении графы 4 («Количество штатных единиц») указывается число штатных единиц по соответствующим должностям (профессиям). В случае, когда предусматривается содержание неполной штатной единицы с учетом особенностей работы по совместительству, количество штатных единиц указывается в соответствующих долях, например: 0,25; 0,5; 1; 2,5 и пр.

В графе 5 («Тарифная ставка (оклад) и пр.») в зависимости от системы оплаты труда, принятой в организации, указывается месячная заработная плата по тарифной ставке (окладу), тарифной сетке, проценту от выручки, доле или проценту от прибыли, коэффициенту трудового участия (КТУ), коэффициенту распределения и пр. При этом заработная плата определяется в рублевом эквиваленте.

Размер должностного оклада (тарифной ставки) не может быть ниже законодательно установленного минимального размера заработной платы труда.

В графах 6–8 («Надбавки») указываются стимулирующие и компенсационные выплаты работникам (премии, надбавки, доплаты, поощрительные выплаты), установленные действующим законодательством РФ.

В графе 9 отмечается общая сумма, образуемая путем сложения граф 5–8, то есть сумма окладов по всем штатным единицам конкретной должности с учетом установленных надбавок.

Графа 10 предназначена для различных примечаний. При их отсутствии она остается незаполненной.

После внесения данных во все графы следует заполнить

строку «Итого», расположенную внизу таблицы. Для этого подсчитываются количество штатных единиц, суммы окладов, надбавок и сумма месячного фонда заработной платы по вертикальным столбцам.

Оформленное штатное расписание подписывают руководитель кадровой службы или лицо, на которое возложена обязанность по ведению кадрового делопроизводства, а также главный бухгалтер организации.

Образец заполнения штатного расписания представлен в Приложении.

Задача 2.1

Изучите и проанализируйте приведенную далее должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции (см. «Консультант плюс»). Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; по соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

2.4. Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения

Менеджер выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систе-

му доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции

- Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

- Проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

- Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

- Организует обучение персонала, организует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

- Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Основные квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование – высшее, со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Задача 2.2

На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей:

- заместителя руководителя организации по персоналу;
- менеджера по персоналу;
- руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:
 - управления трудовыми отношениями;
 - управления наймом и учетом персонала;
 - планирования и маркетинга персонала;
 - управления развитием персонала;
 - управления мотивацией трудового поведения персонала;
 - правового обеспечения системы управления персоналом;
 - управления социальным развитием;
 - информационного обеспечения системы управления персоналом.

3. Подбор и отбор персонала

Для проведения работы по отбору персонала необходимо:

1. Для каждой должности разработать квалификационную характеристику специалиста, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность.
2. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
3. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.
4. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
5. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, а также данных из резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

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

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

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

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

10. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают квалификационной характеристике специалиста по конкретной должности.

3.1. Разработка квалификационной характеристики специалиста

Задача 3.1

Разработать квалификационную характеристику должности для заместителя руководителя организации по персоналу;
менеджера по персоналу;

руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе

Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать требованиям следующих формулировок: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Пример: квалификационная характеристика начальника экономического отдела (табл. 3).

3.2. Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта

Задача 3.2

Сформулируйте перечень требований к одной из должности указанной в пункте 3.1. Образец требований к кандидату приведен в табл. 4.

Таблица 3

Квалификационная характеристика

Начальник экономического отде- ла должен	Права и обязанности
БЫТЬ	способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами, нести персональную ответственность за их использование; лидером коллектива, эталоном ответственности за принимаемые решения
ИМЕТЬ	выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка; высшее профессиональное образование, стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее трёх лет
ЗНАТЬ	законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности Сбербанка, ведомственные инструкции и нормативные документы; основы экономики и финансового менеджмента; перспективы развития финансово-банковской системы и стратегии направления Сбербанка; основы техники безопасности и противопожарной защиты
ВЛАДЕТЬ	эффективной технологией банковской деятельности; методами разработки и экономического обоснования

	различных финансовых программ; методами оценки стоимости имущества; методами и техникой переговоров; методами изучения ценных бумаг, инвестиций
ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	о механизме функционирования банковской системы, системы финансово-кредитных отношений, рынке ценных бумаг, механизме валютных торгов

Таблица 4

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			
3. Иностранные языки			
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы)			
5. Специальные знания			
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)			
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)			
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)			
11. Умение вести переговоры (указать воз-			

можный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)			

Окончание табл. 4

13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях (указать, каких), умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких)			
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)			
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)			
Возможны другие предпосылки			

3.3. Составление объявления о текущей вакансии

Задача 3.3

Составьте текст объявления о вакансии к одной из должностей указанных в пункте 3.1.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, тре-

бования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Приведем пример составления текста объявления.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность. Ассистент специалиста по подбору персонала.

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

Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет;

проведение предварительных собеседований с кандидатами;

тестирование кандидатов;

составление резюме;

работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные

знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания;

желание сделать карьеру;

компьютер (Word);

гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

Желательные

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента;

компьютер (Word, Excel, MS Access, E-mail).

Условия труда:

гибкий график (с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу), без переработок;

испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке; бесплатные обеды;

офис находится рядом со станцией метро «Добрынинская»; заработная плата обсуждается индивидуально.

3.4. Составление резюме

Описание ситуации и постановка задачи.

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности

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

Методические указания

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

Структура резюме

1. Личная информация

В заголовке резюме напишите имя, фамилию и отчество. Далее укажите дату рождения, затем свои координаты (телефоны, e-mail, адрес, номер ICQ). Позаботьтесь о том, чтобы при звонке по указанным телефонам вас действительно можно было застать. Для этого имеет смысл отметить около телефонных номеров: рабочий, сотовый или домашний, а также указать конкретное время для звонков и предпочтительный вид связи. Все это позволяет увеличить ваши шансы получить приглашение на собеседование, тогда как переполненный электронный почтовый ящик, фраза «Абонент временно недоступен» или телефон, реагирующий на звонок работодателя равнодушными длинными гудками, значительно снижают вероятность продолжения попыток связаться с вами.

2. Цель

Целью резюме является получение определенной должности/позиции в компании-работодателе. Не стоит писать в этом разделе общие слова типа «максимальная самореализация» или «получение высокооплачиваемой работы». *Помните, что для человека, читающего резюме, этот документ выступает одним из инструментов работы, помогающим систематизировать информацию.* Четкое указание цели в резюме – один из элементов такой систематизации.

3. Образование

В этом разделе требуется указать учебные заведения, которые вы закончили или в которых учитесь в настоящий момент, а также курсы, тренинги, семинары и все, что касается дополнительного образования.

Для каждого места учебы укажите даты начала и окончания обучения – желательно, чтобы с точностью до месяца. Важно также обозначить приобретенную в результате обучения квалификацию. Если вы окончили институт, следует указать название профессии, которое значится у вас в дипломе, если защитили диссертацию – укажите приобретенную ученую степень, если прошли тренинг – сообщите о наличии соответствующего сертификата. Информацию о красном дипломе можно включить в резюме в том случае, если вы начинающий специалист и ваше резюме состоит всего из нескольких строчек (когда за плечами у соискателя десять лет трудового стажа, такая деталь в резюме скорее наводит на мысль об отсутствии иных достижений, связанных непосредственно с работой). Школу указывать не нужно, если только она не является единственным учебным заведением, которое вы окончили.

Повсеместно рекомендуется вносить в резюме сведения только о том дополнительном образовании, которое является существенным для должности, на которую вы претендуете. Не стоит игнорировать это пожелание. Разумеется, наиболее полное представление о вашей личности и уровне профессионализма дало бы перечисление всех курсов и тренингов, однако таковы законы рынка труда – включение в резюме большого количества сведений может вызвать раздражение, недоумение, зависть или что-нибудь еще – и в итоге помешать вам предстать перед представителем организации-работодателя в качестве приглашенного на собеседование кандидата.

4. Опыт работы

Это самый, пожалуй, важный раздел резюме – уделите ему особое внимание. Перечислять места работы и реализованные проекты следует в обратном хронологическом порядке (т.е. вверху списка должно находиться ваше последнее место работы, а внизу – первое), с точностью до месяца указывая время начала и окончания работы на каждой из должностей. Если таковых мест в вашей биографии бесчисленное множество, да еще и периоды пребывания на каждом непродолжительны, заблаговременно подготовьтесь к тому, что на

собеседовании вас спросят, какие причины побудили вас пройти такой богатый событиями профессиональный путь за столь короткий срок. Особенно подробно опишите работу на последнем месте, т.к. именно оно является наиболее интересным для работодателя.

Помимо названия должностей, в описание следует включать краткую характеристику выполняемой работы, информацию о ваших функциях, о роли в рабочем процессе. Можно описать результаты деятельности в цифрах: увеличение объема продаж или снижение издержек на столько-то процентов. Эти данные – ваше конкурентное преимущество, подтверждение вашего профессионализма.

Некоторые специалисты рекомендуют включать в резюме причины увольнения, но будет лучше, если вы проясните эту тему непосредственно на собеседовании – зачастую в условиях личного контакта с интервьюером объяснить мотивы ухода легче, чем в контексте официального документа.

5. Дополнительная информация

Здесь обычно значится следующая информация: владение иностранным языком (укажите уровень: базовый, рабочий, свободно); работа с компьютером (перечислите конкретные программы, с которыми вы умеете работать, в том числе бухгалтерские программы, графические редакторы и т.п.); владение оргтехникой (факс, ксерокс); наличие водительского удостоверения, стаж вождения. Наличие автомобиля представляет интерес для работодателя, если должность предполагает разъездную работу или офис компании располагается в месте, до которого трудно добираться на общественном транспорте.

6. Рекомендации

В этот раздел включается информация о людях, которые согласны предоставить новому работодателю рекомендательные письма, характеризующие вас как профессионала, или дать устную оценку тому, как вы проявили себя на прежних местах работы. Необходимо указать Ф. И. О., должности и контактную информацию этих людей (разумеется, с их разрешения).

Объем резюме

В отечественной практике, рекомендуют специалисты по кадровой работе, текст резюме должен уместиться на 1 странице. Не стоит слепо следовать такому совету, поскольку вы рискуете попросту вы-

бросить из своего резюме много существенной информации, характеризующей ваш профессиональный опыт и квалификацию. Однако превышать лимит, равный 2 страницам, тоже не следует.

Заполните резюме согласно структуре:

РЕЗЮМЕ

ФИО: _____

Цель: _____
(Ваша цель при выборе должности)

Адрес: _____
(Город, индекс, улица, дом, квартира)

Контактный телефон: +7(_____)_____, Д. _____

E-mail: _____
(Желательно указать конкретное время для звонка)

Семейное положение: _____

Образование: _____

(Полное наименование, местонахождение образовательных учреждений, специальность подготовки или

переподготовки, повышения квалификации (школу указывать, если только это единственное образовательное

учреждение, которое вы окончили)

Опыт работы:

(Перечислять места работы и реализованные проекты следует в обратном хронологическом порядке, т.е. с последнего места работы.

С точностью до месяца указывайте время начала и окончания работы по каждой должности. Помимо

названия должностей, в описание включайте краткую характеристику выполняемой работы, информацию о ваших функциях, о роли в рабочем процессе)

Иностранные языки и владение компьютером, оргтехникой:

(указать уровень, перечислить конкретные программы, с которыми вы умеете работать, владение оргтехникой)

Дополнительная информация:

(Наличие автомобиля, стаж вождения, расположенность жилья от предполагаемой работы и т.д.)

Личные качества и увлечения:

Примечание. Резюме размещайте на одной странице.

Заключительная часть практического занятия

Зачитываются резюме нескольких студентов по усмотрению преподавателя и оцениваются совместно со студентами.

3.5. Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий

Исходные данные. Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся, прежде всего, установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно станет причиной неизбежного увольнения. Для этих целей служит установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были проявлены ими в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других – оно не столь существенно.

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

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.

7. Невозможность участвовать в делах фирмы помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой зарплате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Бездельничанье во время отпуска.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к компании или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).

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

Задача 3.4

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся одинаковые задачи:

– проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения степени нежелательности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце – качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

– выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач

преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности.

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

4. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любой работы.

4. Методика отбора при приеме молодых специалистов на работу

Коммерческая организация проводит активную кадровую политику и заинтересована в высококлассных специалистах. Руководство организации предпочитает привлекать для работы молодых специалистов, только что окончивших высшее учебное заведение. Проводя активную кадровую политику, организация отбирает перспективных студентов в резерв на старших курсах с тем, чтобы по окончании вуза эти студенты пришли работать в организацию. До окончания учебы в вузе отобранным студентам организация выплачивает стипендию.

Задача 4.1

Выполнить следующие виды заданий, необходимых для прохождения отборочного процесса:

1. Составить деловое письмо: написать по заданию руководителя отказ в выполнении работы, по которой не было полной информации по этому вопросу (вы эту фирму не знаете, не работали с ней, не знаете причины отказа).

2. Найти неточности и ошибки в договоре купли-продажи оборудования (договор прилагается).

Договор

г. Н. Новгород, 1 августа 200__ года

«Организация», именуемый в дальнейшем «Покупатель», в лице управляющего Иванова И.И., действующего на основании устава, с одной стороны, и ОАО «Привет», именуемое в дальнейшем «Продавец», в лице генерального директора Перцовой П.И., с другой стороны, заключили договор о нижеследующем:

1. Предмет договора.

Продавец продает, а Покупатель приобретает 10 принтеров по цене 20 000 рублей за каждый с последующей их установкой. Общая сумма договора – 200 000 рублей.

2. Обязанности сторон

2.1. Продавец обязан:

- не позднее 10 дней с момента подписания договора передать Покупателю принтеры;
- обеспечить Покупателя инструкцией по их эксплуатации и выдать ему Свидетельство о качестве;
- установить принтеры в местах, определенных Продавцом, и отладить их работу.

2.2. Покупатель обязан:

- принять и оплатить товар не позднее 15 дней со дня подписания настоящего договора.

3. Ответственность сторон.

3.1. Стороны несут друг перед другом ответственность в установленном законодательством порядке.

Продавец:

3.2. Несет ответственность за качество продаваемого товара. Если по качеству товар не будет соответствовать Свидетельству о качестве, Продавец уплачивает Покупателю штраф в размере 0,1% от стоимости изделия, а также устраняет дефекты своими силами и за свой счет в 10-дневный срок с момента уведомления Покупателя.

3.3. За задержку передачи Продавец уплачивает штраф в размере 1000 руб. за каждый день просрочки передачи.

3.4. За некачественный монтаж Продавец уплачивает Покупателю штраф в размере 0,05% со дня уведомления Продавца Покупателем о неисправности оборудования и до дня окончания ремонта и отладки.

Покупатель:

3.5. За необоснованный отказ от оплаты Покупатель уплачивает штраф в размере 0,3% от суммы отказа, а также 0,01% пени за каждый день просрочки платежа.

3.6. За задержку приемки Покупателем установленных принтеров Покупатель уплачивает штраф в размере 1000 руб. за каждый день приемки, исчисляемый с момента получения Покупателем уведомления Продавца о готовности изделия к сдаче.

4. Порядок расчетов.

4.1. Оплата стоимости принтеров производится в 10-дневный срок с момента подписания договора в безналичном порядке путем перевода суммы Продавцу по мере поставки и монтажа принтеров. Монтаж оплачивается из расчета 5000 руб. за монтаж каждого принтера.

4.2. За просрочку платежей на срок более месяца Покупатель уплачивает Продавцу штраф в размере 0,2% от стоимости каждого принтера .

5. Подведомственность споров.

5.1. Изменение условий договора, его расторжение и прекращение возможны только по соглашению сторон.

5.2. По требованию одной стороны договор может быть изменен или расторгнут по решению Арбитражного суда в случаях нарушения другой стороной условий договора.

5.3. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору, его изменение или расторжение в одностороннем порядке виновная сторона помимо уплаты предусмотренных настоящим договором штрафных санкций возмещает другой стороне причиненные убытки, в том числе и упущенную выгоду в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Споры, вытекающие из условий настоящего договора, рассматриваются органами Государственного Арбитража.

5.5. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.

5.6. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, которые имеют одинаковую юридическую силу.

5.7. Юридические адреса сторон:

Покупатель: Н. Новгород, ул. Новые Каменщики, д. 4, стр. 8.

ИНН 721207124, Типография «Капитал», р/с 40703810702200000408,
БИК 044541312,
к/с 301018100000000312

Продавец: г. Москва, ул. Строгинская, д. 6.

ИНН 42170217, ОАО «Весна», банк «ЮЖНЫЙ»,

р/с 52132410503300000501, БИК 011541818, к/с 20101800000000254.

Подписи:

Продавца:

М.П.

Покупателя:

М.П.

3. Ранжирование задачи. Вы получили задание возглавить научно-организационную разработку проекта, который по каким-либо неизвестным Вам причинам был прекращен. Вам необходимо начать этот проект заново, определив последовательность этапов его реализации (табл. 5).

Таблица 5

Этапы реализации научно-организационного проекта

№ п/п	Наименование этапов	А	Б
1	Набор сотрудников		
2	Определение стоимости (сметы) проекта		

Окончание табл. 5

№ п/п	Наименование этапов	А	Б
3	Определение потребности в обучении сотрудников		
4	Оценка текущего состояния системы		
5	Определение квалификационных требований для сотрудников		
6	Определение социальной эффективности проекта		
7	Определение качественной потребности в персонале		
8	Определение сроков реализации проекта		
9	Делегирование полномочий сотрудников в ходе реализации проекта		
10	Определение количественной потребности в персонале		
11	Определение источников финансирования проекта		
12	Определение методов привлечения персонала		
13	Деловая оценка персонала		
14	Определение экономической эффективности проекта		
15	Определение сроков окупаемости проекта		
16	Определение целей системы		
17	Определение затрат на привлечение персонала		
18	Определение этапов внедрения проекта		
19	Определение затрат на обучение сотрудников		
20	Анализ текущего состояния системы		

Методические указания к выполнению заданий 1–3

Каждый претендент в письменном виде определяет свои действия (время выполнения задания 5–7 мин).

Вся испытуемая группа делится на подгруппы по четыре человека. В каждой подгруппе по часовой стрелке передаются последовательно решения претендентов. Члены подгруппы оценивают Ваши действия по следующим критериям: краткосрочные положительные и отрицательные, а также долгосрочные положительные и отрицательные последствия принятого решения. Оценка дается

также в письменном виде (время выполнения задания 15–20 мин).

Каждому претенденту возвращается его листок с решением и в каждой подгруппе обсуждается решение каждого претендента. Для этого каждый претендент делает мини-доклад о первом выступлении на планерке и дает пояснения по принятому им решению (время выполнения задания 7–9 мин).

После коллегиального обсуждения каждого выступления каждый член подгруппы должен оценить оставшихся троих членов своей подгруппы по двум параметрам – культура и техника выступления – проранжировать их по фамилиям в зависимости от выступления от лучшего к худшему (время выполнения задания 15 мин).

Порядок выполнения задания 3

Каждый претендент ранжирует индивидуально перечень этапов проекта, расставляя очередность работ цифрами от 1 до 20 в столбце «А» (время выполнения задания 15 мин).

Группа делится на подгруппы. Каждая подгруппа в ходе обсуждения вырабатывает очередность работ по проекту и проставляет цифры от 1 до 20 в столбце «Б» (время выполнения задания 15 мин).

Решение ситуации:

1. Все члены учебной группы выполняют предложенные задания.
2. Вся группа вырабатывает критерии по каждому предложенному заданию.
3. Группа, разделенная на подгруппы, выступая уже в роли экспертов, рассматривает решения другой подгруппы и выбирает в каждой подгруппе наиболее подходящую кандидатуру для будущей работы в банке.

5. Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность

Задача 5.1

В крупной производственной организации начальник отдела в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют четыре кандидата. Необходимо подобрать из четырех кандидатов одного на замещение вакантной должности.

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 6). Степень важности показателя оценки (табл. 7) может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 6. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов (табл. 8).

Таблица 6

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы)	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)		X	

10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
--	--	---	--

Окончание табл. 6

11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях (указать, каких) умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких)		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможны другие предпосылки			

Таблица 7

Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	

6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	

Окончание табл. 7

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Таблица 8

Общий рейтинг претендентов

Порядковый номер показателя (согласно табл. 6)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7	1,0	4	4	Я	3	5	5	3	3
8	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3

13	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
----	-----	---	---	---	---	---	---	---	---

Окончание табл. 8

Порядковый номер показателя (согласно табл. 6)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
14	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарная оценка			67,5		58		61		51,5

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Порядковый номер показателя (согласно табл. 6)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Решение

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:

для 1-й градации (очень важно) – 1,5;

для 2-й градации (важно) – 1,0;

для 3-й градации (желательно) – 0,5.

Далее следует рассчитать средневзвешенные величины общих рейтингов по каждому кандидату (см. табл. 7).

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

претендент А – $67,5/15 = 4,5$;

претендент Б – $58/15 = 3,9$;

претендент В – $61/15 = 4,1$;

претендент Г – $51,5/15 = 3,4$.

Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов – у кандидата А. Очевидно, ему и отдадут предпочтение по результатам отбора.

6. Деловая оценка персонала

Описание деловой игры

«Оценка деловых и личностных качеств руководителя»

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

Постановка задачи:

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

Методические указания

Из состава студенческой группы выбираются 3–4 человека – претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5–6 человек, которая строит СОЦИОГРАММУ по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в табл. 9 приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения СОЦИОГРАММЫ позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров. Пример построения СОЦИОГРАММЫ для начальника производственного отдела приведен в табл. 10.

Таблица 9

Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5

Продолжение табл. 9

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
10	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14	Энергичность	5	5	4	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный <u>коллектив</u>	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5
18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую <u>дисциплину</u> <u>в коллективе</u>	5	5	5	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5	5	5	5
23	Новаторство	5	4	5	4	4	4
24	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области <u>экономики</u>	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области <u>организации</u> и <u>управления</u>	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области <u>социологии</u>	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой <u>квали-</u> <u>фикации</u>	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению <u>квалификации</u> подчи- ненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48	Авторитет как <u>руководителя</u>	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

Условные обозначения: П, И, Ф, Т, Х, З – фамилии претендентов на должность.

7. Оценка эффективности труда специалистов управления в ходе аттестации

Задача 7.1

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

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы (табл. 11).

Постановка задачи. Определить коэффициент эффективности труда (К_{эфф}) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические указания

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

Таблица 10

Социограмма начальника производственного отдела

Средний балл по группе экспертные оценки/самооценки	Группы качества	Качества	Номер качества	Баллы				
				1	2	3	4	5
4,7	Деловые и социальные	Принципиальность	1					
		Чувство долга	2					
		Принципиальный подход к делу	3					
		Предприимчивость	4					
		Воля	5					
		Настойчивость	6					
		Способность доводить дело до конца	7					
		Требовательность к себе	8					
		Требовательность к подчинённым	9					
		Чувство ответственности	10					
		Производительность труда	11					
		Качество труда	12					
		Решительность	13					
		Энергичность	14					
		Трудолюбие	15					
		Способность создать сплочённый коллектив	16					
		Добросовестность	17					
		Дисциплинированность	18					
		Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19					
		Самостоятельность в принятии решений	20					
		Забота о людях	21					
		Инициатива	22					
		Новаторство	23					
4,5	Профессиональная квалификация и знания работника	Опыт работы	24					
		Знания в области техники и технологии	25					
		Знания в области экономики	26					
		Знания в области организации и управления	27					
		Знания в области психологии	28					
		Знания в области социологии	29					
		Знания в области педагогики	30					
		Конкретные знания в области выполняемой работы	31					
		Общее образование	32					
		Культурный уровень	33					
		Отношение к повышению своей деловой квалификации	34					
		Отношение к повышению квалификации подчинённых	35					
4,7	Личностные	Здоровье	36					
		Работоспособность	37					
		Чувство собственного достоинства	38					
		Справедливость	39					
		Честность	40					
		Самообладание и выдержка	41					
		Способность находить выход из затруднительных положений	42					
		Коммуникабельность	43					
		Моральная устойчивость	44					
		Скромность	45					
		Чувство юмора	46					
4,8	Авторитет	специалиста	47					
		руководителя	48					
		воспитателя	49					
		человека	50					
4,7	Средний балл			Зона руководителя				
				очень слабого	слабого	среднего	хорошего	лучшего

**Показатели для оценки эффективности труда
руководителей и специалистов управления**

Показатели и шкалы оценки по этим показателям	Оценка в бал- лах
I. Степень сложности труда: • существенно превышает должностную инструкцию • несколько превышает должностную инструкцию • соответствует должностной инструкции • несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции • существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	5 4 3 2 1
II. Степень напряженности труда: • большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника • некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника • все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме • работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы • значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	5 4 3 2 1
III. Степень качества труда: • на высоком уровне • на хорошем уровне • удовлетворительно • ниже среднего уровня • неудовлетворительно	5 4 3 2 1

УТВЕРЖДЕН

Руководитель организации

Аттестационный лист

по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

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

Итоговая аттестация

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

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

Руководитель _____

Сотрудник _____

Члены аттестационной комиссии _____

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы.

Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 20__ год:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

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

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

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ($K_{эфф}$) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица (табл. 12).

Таблица 12

Работа № 1											
№ п/п	Ф.И.О. сотрудника	Оценка показателя в баллах								*	**
		К ₁ '	К ₂ '	К ₃ '	К ₄ '	К ₅ '	К ₆ '	К ₇ '	К ₈ '		
	Иванов П.П.	Б ₁ '	Б ₂ '	Б ₃ '	Б ₄ '	Б ₅ '	Б ₆ '	Б ₇ '	Б ₈ '	Б _{ср} '	Д'
	и т.д.										
Работа № 2											
№ п/п	Ф.И.О. сотрудника	Оценка показателя в баллах								*	**
		К ₁ "	К ₂ "	К ₃ "	К ₄ "	К ₅ "	К ₆ "	К ₇ "	К ₈ "		
	Иванов П.П.	Б ₁ "	Б ₂ "	Б ₃ "	Б ₄ "	Б ₅ "	Б ₆ "	Б ₇ "	Б ₈ "	Б _{ср} "	Д"
	и т.д.										

Примечания.

* Средний балл.

** Продолжительность выполнения работы в днях.

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

$$K_{\text{эфф}} = (B_{\text{ср}}' * D' + B_{\text{ср}}'' * D'') / (D' + D'').$$

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П. Петрова составляет 3,4 балла $K_{\text{эфф}} = (4 + 20 + 3 + 30) / (20 + 30) = 3,4$ балла.

8. Сокращение кадров

Описание ситуации. Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его закрыть (ст. 81 п. 1 ТК), либо резко сократить численность работников или штат организации (ст. 81 п. 2 ТК) и открыть новый завод в совершенно другом городе. Менеджеры по управлению персоналом (УП) выражают свою обеспокоенность за судьбу местных жителей, т.к. очень многие из них в данный момент работают на заводе. По этой причине менеджеры по УП и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям.

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, планируется ли проведение переобучения работников завода и повышения их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия?

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генерального директора и его заместителя предупредили, что менеджеры по управлению персоналом намерены поднять указанные вопросы, на которые дирекция подготовила следующие ответы:

1. Менеджеры по управлению персоналом будут утверждать, что на местном заводе компании работает значительное число жителей города. Но по имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.

2. Менеджеры по управлению персоналом будут просить подтвердить или категорически опровергнуть информацию о том, что компания собирается закрыть завод и увольнять работников. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть данную информацию, так как этот план еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя директор лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Он собирается уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но генеральный директор хочет привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. Менеджеры по управлению персоналом спросят о том, что если все же будет принято решение о закрытии завода, не рассмотрит ли сначала компания вариант о проведении программ переобучения для работников завода. Это еще один сложный вопрос, на который придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа

нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. Менеджеры по управлению персоналом будут спрашивать о компенсациях работникам, в случае если компания примет решение закрыть завод. Директор не может дать прямой ответ. Он должен напомнить, что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Задача 8.1

Составить программу по сокращению кадров в организации, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Методические указания

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности или штата сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по ст. 81 пункт 2 (сокращение численности или штата организации) на основании статьи 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее, чем за два месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через 2 месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по ст. 81, п. 2 ТК, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6) далее происходят расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;
- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние три месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

9. Мотивация трудовой деятельности менеджера

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- | | |
|---|--|
| 1. Престиж, удовольствие, удовлетворение. | 12. Гибкий рабочий график. |
| 2. Власть и влияние. | 13. Признание. |
| 3. Присутствие элемента состязательности. | 14. Здоровый рабочий климат. |
| 4. Возможность самореализации как личности. | 15. Надежное рабочее место. |
| 5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. | 16. Хорошее обеспечение в старости. |
| 6. Возможности для карьеры. | 17. Хороший стиль управления. |
| 7. Самостоятельность. | 18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда. |
| 8. Условия для реализации своих идей. | 19. Степень автоматизации труда. |
| 9. Интересная деятельность. | 20. Перспектива на жилье. |
| 10. Продолжительный отпуск. | 21. Сплоченный коллектив. |
| 11. Короткий рабочий день. | 22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей. |
| | 23. Соответствие интересов и вне ее. |

Постановка задачи:

1. Необходимо из 23 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера (табл. 13).
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Таблица 13

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

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

Методические указания. Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравших наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 13, которую заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 13, выступая в роли эксперта 1, 2, ..., 10. Количество экспертов может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 14 позволит проранжировать выбранные 10 мотивов.

**Сводная матрица попарных сравнений мотивов
трудовой деятельности**

№ МОТИ- ва	Наиме нова- ние МОТИ- ва	Номера экспертов										Среднеариф- метическое значение, баллы	Ранг мо- тива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1		☑											
2			☑										
3				☑									
4					☑								
5						☑							
6							☑						
7								☑					
8									☑				
9										☑			
10											☑		

10. Формирование рабочей группы

Описание ситуации. Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Постоянство. | 11. Самомнение. |
| 2. Выдержка. | 12. Мастерство. |
| 3. Свобода действий. | 13. Бережливость. |
| 4. Общительность. | 14. Организованность. |
| 5. Исполнительность. | 15. Изворотливость. |
| 6. Переменчивость. | 16. Инициативность. |
| 7. Чувствительность. | 17. Целеустремленность. |
| 8. Знание своих возмоз-
ностей. | 18. Настойчивость. |
| 9. Соблюдение семейных
традиций. | 19. Умение слушать собеседника. |
| 10. Способность к вооб-
ражению. | 20. Искренность. |
| | 21. Самостоятельность. |
| | 22. Эрудированность. |
| | 23. Стремление к успеху. |

Задача 10.1

Необходимо сформировать рабочую группу.

Методические указания

Подготовленный список качеств раздать всем студентам группы и попросить каждого выбрать пять качеств, которые, по его мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы в решении проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

Каждый студент сможет это сделать при помощи метода парных сравнений.

11. Оценка текучести кадров и абсентеизма

Задача 11.1

Исходные данные и постановка задачи. Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (чел.):

1. Списочный состав на начало отчетного периода – 6714.
2. Принято в течение отчетного периода – всего 266.

В том числе по источникам:

- выпускники учебных заведений – 84;
- перевод с других предприятий – 5;
- направлены органами трудоустройства – 12;
- приняты самим предприятием – 165.

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего 388.

В том числе по причинам:

- перевод на другие предприятия;
- окончание срока договора – 67;
- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, – 82;
- по собственному желанию – 196;

- увольнение по сокращению штатов – 30;
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины – 13.

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр.2 – стр.3) – 6592.

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период, – 6060.

6. Среднесписочное число работников – 6653.

Решение:

Коэффициент текучести кадров K_T , %:

$$K_T = P_B / P_H \cdot 100,$$

где P_B – численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_H – списочное число работников на начало периода.

$$K_T = (196 + 13) / 6714 \cdot 100 = 3,1.$$

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии K_y :

$$K_y = 1 - P_{сж} / P_{ср},$$

где $P_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_y = 1 - 196 / 6653 = 0,971.$$

Ответ: коэффициент текучести кадров на предприятии – 3,1%, коэффициент удовлетворенности – 0,971.

Задача 11.2

Исходные данные и постановка задачи. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Решение

Коэффициент интенсивности текучести $K_{и\text{т}}$:

$$K_{и\text{т}} = P_{ви}/P_i \cdot 100,$$

где $P_{ви}$ – доля i -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии:

$$K_{и\text{т}} = 25/10 = 2,5.$$

Коэффициент показывает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 20 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

Ответ: коэффициент интенсивности текучести молодежи до 20 лет на предприятии – 2,5.

Задача 11.3

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени, человеко-час.:

Отработано всего – 894240.

Число неявок на работу всего – 141 152.

В том числе:

очередные отпуска – 72 320;

отпуска по учебе – 1768;

отпуска в связи с родами – 2832;

болезни – 46 112;

прочие неявки, разрешенные законом, – 8160.

неявки за свой счет с разрешения администрации – 1056;

прогулы – 1784;

вынужденные отгулы по инициативе администрации – 7120.

Праздничные и выходные дни – 383 064.

Результат прокомментировать

Решение

Показатель абсентеизма A , %:

$$A = P_{п}/P \cdot 100,$$

где $P_{\text{п}}$ – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P – общий баланс рабочего времени организации за год.

$$A = (46\,112 + 8160 + 1056 + 1784) / 894\,240 \cdot 100 = 6,4.$$

Коэффициент показывает, что 6,4% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Ответ: абсентеизм на предприятии составил 6,4%.

Задача 11.4

«Диагностика состояния работы с персоналом»

Исходные данные. Они включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

1. Общая численность работающих на предприятии, в том числе:
общая численность рабочих;
численность рабочих по каждому тарифному разряду;
численность рабочих со средним специальным и высшим образованием (отдельно), с неполным средним, полным средним;
общая численность специалистов.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами, и из них – число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.
3. Общее число должностей руководящего состава и из них должностей высшего руководства.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины (человеко-дней).
6. Общий фонд рабочего времени (человеко-дней).
7. Число уволенных по собственному желанию.
8. Число уволенных по инициативе администрации.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности.

11. Число резервируемых должностей.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

14. Нормативные значения показателей.

Постановка задачи. Проанализировать уровень работы с персоналом на основе расчетов совокупности показателей, пользуясь исходными данными и формулами для расчета показателей.

Методические указания

Задание выполняется в три этапа: первый этап – расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап – анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап – формирование выводов и рекомендаций для администрации организации. Описание ситуации для выполнения задания выдаётся преподавателем.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику.

2. Показатели, отражающие стабильность трудового коллектива.

3. Показатели, отражающие работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Показатели 1-й группы:

1.1. Квалификационный уровень рабочих кадров в целом:

$$K_{yp} = D_{p\phi} / D_{p0},$$

где $D_{p\phi}$ – число рабочих должностей, замещенных рабочими необходимого разряда;

D_{p0} – общее число рабочих.

1.2. Квалификационный уровень рабочих высших разрядов на должностях, требующих среднего специального образования:

$$K_{в\ p} = P_{cco} / HP_{cco},$$

где P_{cco} – фактическое число рабочих со средним специальным образованием;

HP_{cco} – число должностей рабочих, требующих среднего специального образования.

1.3. Образовательный уровень рабочих кадров (P_o) определяется как средний уровень образования (по числу лет обучения, включая высшее образование).

1.4. Квалификационный уровень специалистов:

$$K_c = D_{пф} / D_c,$$

где D_c – общее число должностей, требующих замещения специалистами;

$D_{пф}$ – число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля.

1.5. Квалификационный уровень руководителей:

$$K_p = D_{рфз} / D_p,$$

где $D_{рфз}$ – число должностей руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями;

D_p – общее число должностей руководителей без руководителей высшего уровня.

Показатели 2-й группы:

2.1. Состояние трудовой дисциплины:

$$D = \Pi_{т\ д} / \Phi_{р\ в},$$

где $\Pi_{т\ д}$ – потери рабочего времени по причине нарушений трудовой дисциплины;

$\Phi_{р\ в}$ – общий фонд рабочего времени.

2.2. Текучесть персонала:

$$T_{п} = (Y_{с\ ж} + Y_{и\ а}) / Ч_{р},$$

где $Y_{сж}$ – число уволенных по собственному желанию;
 $Y_{иа}$ – число уволенных по инициативе администрации;
 $Ч_p$ – общая численность работающих.

2.3. Удовлетворенность работой:

$$Y_p = P_{ж} / Ч_p,$$

где $P_{ж}$ – число работников, обращавшихся с жалобами на плохие условия труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных руководителей и т.п.;
 $Ч_p$ – общее число работников.

Показатели 3-й группы:

3.1. Изменение качественного состава персонала специалистов за отчетный период:

$$И_{нс} = K_{с2} / K_{с1},$$

где $K_{с1}$ – квалификационный уровень специалистов в начале отчетного периода;
 $K_{с2}$ – квалификационный уровень специалистов в конце отчетного периода.

3.2. Изменение качественного состава руководящего персонала за отчетный период:

$$И_{кр} = K_{р2} / K_{р1},$$

где $K_{р1}$ – квалификационный уровень руководителей в начале отчетного периода;
 $K_{р2}$ – квалификационный уровень руководителей в конце отчетного периода.

3.3. Укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей:

$$У_{кр} = P / P_d,$$

где P – фактическое число персонала, состоящего в резерве;
 P_d – число резервируемых должностей.

3.4. Действенность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей:

$$D_p = P_p / P_n,$$

где P_p – численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва;

P_n – общая численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности.

Далее необходимо заполнить табл. 15, которая позволит сравнить фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов и нормативные значения показателей. На основе этого сравнения сделать вывод о направлении изменения.

Из табл. 15 видно, в частности, что:

- показатели 1-й группы имеют следующие значения:
 $K_{yp} = 1$; $K_{vp} = 1$; $K_c = 1$; $K_p = 1$;
- показатели 2-й группы: $D = 0,01$; $T_n = 0,05$; $Y_p = 0,03$.
- показатели 3-й группы: $I_{kc} = 1,1$; $I_{kp} = 1,15$; $U_{kp} = 1,25$;
 $D_p = 1$.

Таблица 15

**Фактические данные на конец прошлого и конец отчетного годов
и нормативные значения показателей**

№ по ка за те ля	Показатели 1-й группы			№ по ка за те ля	Показатели 2-й группы			№ по ка за те ля	Показатели 3-й группы		
	Нор-ма	Факт, 2007	Факт, 2008		Нор-ма	Факт, 2007	Факт, 2008		Нор-ма	Факт, 2007	Факт, 2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	1	0,8	0,85	2.1	0,01			3.1	1,1		
1.2	1	0,81	0,8	2.2	0,05			3.2	1,15		
1.3	10,5	10,1	10,2	2.3	0,03			3.3	1,25		
1.4	1	0,9	0,9					3.4	1		
1.5	1	0,91	0,8								

Сравнивая данные, помещенные в графах 3, 4, 7, 8, 11 и 12, можно сделать вывод о том, в каком направлении изменяются показатели уровня работы с персоналом. Например, из граф под номерами 3 и 4 видно, что:

- квалификационный уровень всех рабочих кадров вырос на 0,05 пункта по сравнению с предыдущим годом;
- квалификационный уровень рабочих высших разрядов, напротив, уменьшился на 0,01 пункта;

- образовательный уровень рабочих увеличился на 0,01 пункта;
- квалификационный уровень специалистов не изменился;
- квалификационный уровень руководителей понизился на 0,11 пункта.

В итоге формулируются рекомендации руководству по результатам анализа динамики показателей. Например, опираясь на выводы из анализа показателей квалификационного уровня, можно рекомендовать администрации обратить внимание на снижение квалификационного уровня рабочих высших разрядов и руководителей. Следует выявить и устранить причины этих нежелательных изменений.

Библиографический список

1. Управление персоналом организации : учебник под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 637 с.
2. **Егоршин, А.П.** Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
3. **Бухалков, М.И.** Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2005. – 368 с.
4. **Азоев, Г.Л.** Справочник директора предприятия / Г.Л. Азоев. – М. : Инфра-М, – 2001. – 749 с.
5. **Берк, Д.** Собеседование при приеме на работу: Как преодолеть барьеры / Д. Берк. – М. : Консэко, 1994.
6. **Фадеев, И.П.** Управление персоналом : учеб. пособие / И.П. Фадеев. – Н. Новгород : ВГАВТ, 2003. – 143 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.04 № 1

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301017
123456678

Общество с ограниченной ответственной «Парус» (ООО «Парус»)

наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на период 1 год с “ 01 ” января 2010 года

Номер документа	Дата
04	30.12.2009

УТВЕРЖДЕНО

Приказ от “ 30 ” декабря 2009 года № 232

Штат в количестве 16 (шестнадцати) единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и гр., руб.	Надбавка, руб.			Всего, рублей. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) × гр. 4	Примечание
наименование	код				персональная	за выслугу лет	за разъездной характер работ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Генеральный директор	01	42200,50	20000	2200	-	64400,50	
Администрация	01	Зам генерального директора по кадрам	01	27830,45	10000	8000	-	45830,45	
Бухгалтерия	02	Главный бухгалтер	01	26700,40	8000	3500	-	38200,40	
Бухгалтерия	02	Бухгалтер	01	14870,34	-	-	-	14870,34	
Отдел продаж	03	Начальник отдела	01	22876,38	-	500	-	23376,38	
Отдел продаж	03	Менеджер по продажам	06	18500,05	-	-	2000	123000,30	
Отдел закупок	04	Начальник отдела	01	22876,38	-	-	-	22876,38	
Отдел закупок	04	Менеджер по закупкам	04	17240,00	-	-	-	68960,00	
Итого			16	-	-	-	-	401514,75	

Руководитель кадровой службы

Зам. генерального директора по кадрам
должность

Петров

личная подпись

В.А.Петров

расшифровка подписи

Главный бухгалтер

должность

Смирнова

личная подпись

А.С.Смирнова

расшифровка подписи

Руководитель структурного подразделения

Начальник отдела продаж

должность

Смоктунювский

личная подпись

Л.П.Смоктунювский

расшифровка подписи

Оглавление

1. Функции отдела управления персоналом.....	3
<i>Задача</i>	3
2. Нормативно-методическое обеспечение системы управле- ния персоналом.....	6
2.1. Методика разработки положений о структурных подразде- лениях.....	7
2.2. Структуризация по разделам	9
2.3. Разработка штатного расписания	23
2.4. Должностная инструкция менеджера по персоналу	26
3. Подбор и отбор персонала.....	28
3.1. Разработка квалификационной характеристики специалиста	29
3.2. Требования к кандидату на замещение вакантной должно- сти консультанта.....	30
3.3. Составление объявления о текущей вакансии.....	32
3.4. Составление резюме.....	33
3.5. Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий.....	38
4. Методика отбора при приеме молодых специалистов на работу.....	41
5. Оценка кандидата для выдвижения на вакантную долж- ность.....	45
6. Деловая оценка персонала.....	50
7. Оценка эффективности труда специалистов управления в ходе аттестации.....	52
8. Сокращение кадров.....	57
9. Мотивация трудовой деятельности менеджера.....	60
10. Формирование рабочей группы.....	62
11. Оценка текучести кадров и абсентеизма.....	63
<i>Библиографический список</i>	71
Приложение.....	72

*Кузьмичёв Игорь Константинович
Лапшин Анатолий Вячеславович
Гончарова Наталья Владимировна*

Практикум по управлению персоналом

Учебно-методическое пособие

Редактор *Н.С. Алёшина*
Корректор *Д.В. Богданов*
Компьютерная вёрстка *М.М. Сибагатулина*

Подписано в печать 08.10.12.
Формат бумаги 60×84 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс».
Ризография. Усл. печ. л. 4,7. Уч.-изд. л. 4,8.
Тираж 265 экз. Заказ 233.

Издательско-полиграфический комплекс ФБОУ ВПО «ВГАВТ»
603950, Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5а

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Вопросы итогового теста разработанные в строгом соответствии с требованиями документа "СК-Е.06-02.59-2015"

Базовый уровень – Воспроизведение знаний (50%)

Инструкция: Прочитайте вопрос и выберите один правильный ответ.

Что является основной целью «Стратегии управления персоналом»?

- а) Формирование долгосрочного плана работы с кадрами, интегрированного в общую стратегию компании
- б) Ежедневное оперативное планирование задач для сотрудников
- в) Составление графика отпусков
- г) Подготовка годового финансового отчета

1. Под «мотивацией персонала» понимается:

- а) Процесс стимулирования сотрудников к активной деятельности для достижения целей организации
- б) Система дисциплинарных взысканий
- в) Обязательное проведение ежегодной медицинской комиссии
- г) Выдача сотрудникам унифицированной рабочей одежды

2. Какой документ является основным для регламентации деятельности сотрудника на его рабочем месте?

- а) Должностная инструкция
- б) Коллективный договор
- в) Устав предприятия
- г) Правила по охране труда

3. Основная задача «организационной адаптации» персонала – это:

- а) Знакомство с корпоративной культурой, структурой и правилами компании
- б) Обучение сотрудника работе на новом программном обеспечении
- в) Проведение командообразующего мероприятия
- г) Оформление пропуска в здание

4. «Рабочее место» – это:

- а) Зона, оснащенная необходимыми средствами, в которой совершается трудовая деятельность
- б) Кабинет руководителя предприятия

- в) Территория всего транспортного предприятия
- г) Место для парковки служебного транспорта

5. Критерий эффективности работы персонала – это:

- а) Показатель, по которому оценивается результативность и продуктивность труда
- б) Количество сотрудников в подразделении
- в) Стоимость оргтехники в отделе
- г) Площадь занимаемого офисного помещения

6. Основная цель «работы с кадровым резервом»:

- а) Подготовка сотрудников к занятию вакантных ключевых должностей
- б) Сокращение расходов на фонд оплаты труда
- в) Увеличение штатного расписания
- г) Проведение аттестации всех сотрудников раз в год

7. Что из перечисленного относится к функциям службы управления персоналом?

- а) Подбор, обучение и развитие сотрудников
- б) Организация перевозок грузов
- в) Техническое обслуживание автомобилей
- г) Разработка маршрутных карт

8. «Групповая динамика» – это:

- а) Процессы взаимодействия и взаимовлияния членов малой группы
- б) График работы сменных бригад
- в) Динамика роста производительности труда за год
- г) Процесс смены руководителя подразделения

9. «Трудовая адаптация» – это:

- а) Процесс приспособления сотрудника к новому рабочему месту и социальной среде
- б) Период испытательного срока
- в) Время, затраченное на дорогу до работы
- г) Процесс получения сотрудником нового образования

10. Что является объектом «деловой оценки персонала»?

- а) Соответствие сотрудника занимаемой должности и его результаты труда
- б) Личные качества сотрудника, не связанные с профессиональной деятельностью
- в) Внешний вид сотрудника
- г) Уровень дохода членов семьи сотрудника

11. «Правовое обеспечение управления персоналом» – это:

- а) Регламентация трудовых отношений на основе Трудового кодекса и иных нормативных актов
- б) Обеспечение юридической защиты руководителя предприятия
- в) Составление договоров с клиентами
- г) Контроль за соблюдением правил дорожного движения водителями

12. Что понимается под «системой управления персоналом»?

- а) Комплекс взаимосвязанных методов, функций и подсистем, направленных на работу с кадрами
- б) Автоматизированная система учета рабочего времени
- в) Структура подчиненности в отделе кадров
- г) Положение об оплате труда

13. Для чего проводится «анализ рабочего места»?

- а) Для определения его основных функций, задач и требований к сотруднику
- б) Для расчета стоимости аренды офисного пространства
- в) Для определения оптимального цвета стен в помещении
- г) Для закупки новой мебели

14. Какой из перечисленных методов НЕ является методом стимулирования персонала?

- а) Система штрафов за опоздание
- б) Программа материальных бонусов за высокие результаты
- в) Карьерный рост
- г) Корпоративное обучение за счет компании

Повышенный уровень – Применение знаний в типичной ситуации (30%)

Инструкция: Выполните задание в соответствии с формулировкой.

16. Задание на установление соответствия:

Установите соответствие между видом адаптации персонала и его характеристикой.

Вид адаптации	Характеристика
1. Профессиональная	а) Освоение норм поведения и построения отношений в коллективе
2. Социально-психологическая	б) Приспособление к новым условиям труда, режиму работы, содержанию труда

Вид адаптации	Характеристика
3. Организационная	в) Освоение профессиональных знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения job duties

17.Задание на установление последовательности:

Расположите этапы классического процесса подбора персонала в правильной последовательности:

- а) Проведение собеседования
- б) Анализ потребности в персонале и составление профиля вакансии
- в) Введение в должность (онбординг)
- г) Поиск и отбор кандидатов

18.Комбинированное задание (с выбором ответа и обоснованием):

Вопрос: Какой метод оценки персонала является наиболее объективным для измерения количественных результатов работы водителя-дальнобойщика?

- а) Аттестационное собеседование
- б) Анализ ключевых показателей эффективности (KPI): соблюдение графика, расход топлива, отсутствие аварий
- в) Метод «360 градусов»
- г) Психологическое тестирование.

19.Открытое задание (с развернутым ответом):

Вопрос: Опишите, какие критерии эффективности можно использовать для оценки деятельности менеджера по логистике на транспортном предприятии.

20.Задание на установление соответствия:

Установите соответствие между типом кадрового документа и его назначением.

Документ	Назначение
1. Штатное расписание	а) Фиксация факта выполнения сотрудником конкретного задания
2. Должностная инструкция	б) Определение структуры, численности и должностных окладов
3. Трудовой договор	в) Регламентация трудовых обязанностей, прав и ответственности
	г) Закрепление взаимных прав и обязанностей работника и работодателя

21.Задание на установление последовательности:

Расположите в правильной последовательности этапы процесса разработки стратегии управления персоналом:

- а) Анализ внешней и внутренней кадровой среды
- б) Реализация и мониторинг стратегии

- в) Формулировка целей и выбор стратегических направлений
- г) Согласование стратегии с общей бизнес-стратегией компании

22. Комбинированное задание (с выбором ответа и обоснованием):

Вопрос: При массовом наборе сотрудников на неквалифицированные должности какой метод отбора будет наиболее целесообразным с точки зрения скорости и эффективности?

- а) Многоуровневое assessment-центр
- б) Групповое собеседование с выполнением практического задания
- в) Анализ резюме и краткое структурированное интервью
- г) Проверка на детекторе лжи

23. Открытое задание (с развернутым ответом):

Вопрос: Назовите не менее трех основных элементов системы мотивации и стимулирования труда на транспортном предприятии.

24. Задание на установление соответствия:

Установите соответствие между методом обучения персонала и его сущностью.

Метод обучения	Сущность
1. On-the-job training (на рабочем месте)	а) Самостоятельное изучение материалов без инструктора
2. Тренинг	б) Обучение в процессе выполнения реальных рабочих задач под руководством наставника
3. Самообучение	в) Краткосрочное обучение навыкам в интерактивной форме

Высокий уровень – Применение знаний в нестандартной ситуации (20%)

Инструкция: Решите предложенную задачу.

25. Задача:

В транспортной компании высокий уровень текучести кадров среди диспетчеров. Опрос показал, что основные причины – эмоциональное выгорание из-за высокой нагрузки и монотонности задач. Предложите комплекс мер, который позволит снизить текучесть, учитывая выявленные причины. (Рассмотрите не менее 3-х направлений: мотивация, организация труда, развитие).

26. Задача:

На предприятии внедряется новая цифровая система управления транспортными средствами. Часть опытных водителей сопротивляется изменениям, утверждая, что «старый способ был надежнее». Разработайте план мероприятий по преодолению сопротивления и успешной адаптации персонала к нововведениям.

27.Задача:

Молодой и амбициозный специалист, принятый в отдел закупок, быстро освоил профессиональные обязанности, но в коллективе его считают «выскочкой», и он находится в изоляции. Его производительность начала падать. Какие конкретные шаги может предпринять руководитель отдела совместно со службой HR для разрешения этой ситуации?

28.Задача:

Стратегической целью транспортной компании на ближайшие 3 года является «Выход на рынок стран Таможенного союза и организация международных перевозок». Сформулируйте 3 конкретные стратегические задачи для службы управления персоналом, вытекающие из этой бизнес-цели.

29.Задача:

Проанализируйте ситуацию: в двух параллельных отделах логистики работают сотрудники с одинаковым уровнем зарплаты. В одном отделе наблюдается высокая текучесть и низкие показатели, в другом – стабильный коллектив и высокие результаты. Какие нематериальные факторы, находящиеся в зоне влияния HR-службы, могли привести к такой разнице, и что можно предложить для улучшения ситуации в проблемном отделе?

30.Задача:

Компания планирует создать с нуля корпоративный университет для развития внутренних компетенций. Вам поручено разработать дорожную карту первых шагов (1-й год) этого проекта. Какие ключевые этапы и мероприятия вы включите в этот план? (Укажите не менее 4-х этапов).

Вопросы для опроса

ОПК-2. Способен осуществлять профессиональную деятельность с учетом экономических, экологических и социальных ограничений на всех этапах жизненного цикла транспортно-технологических машин и комплексов

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

1. Оценка эффективности управления персоналом транспортной организации
2. Методы управления и регулирования человеческими ресурсами, используемые в транспортной отрасли(в том числе в области производственной деятельности по информационному обслуживанию, при организации производства, труда, управлении производством, метрологическом обеспечении и техническом контроле).
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в различных сферах жизнедеятельности.
4. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
5. Деловая оценка деятельности персонала по организации производства, труда и метрологическому обеспечению и техническому контролю.
6. Организационная структура службы управления персоналом.
7. Правовое и документационное обеспечение управления персоналом
8. Понятия системы управления персоналом.
9. Критерии эффективности деятельности персонала.
10. Методы анализа, проектирования организационной структуры управления персоналом.
11. Оценка деятельности подразделений управления персонала.