

Частное профессиональное образовательное учреждение  
"Южный многопрофильный техникум"

**КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

Дисциплина **ОП. 07 Управление персоналом**

по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих  
**46.01.02 Архивариус**

Армавир, 2024

ОДОБРЕНА  
Цикловой методической комиссией по  
профессии 46.01.02 Архивариус  
Председатель цикловой методической  
комиссией

\_\_\_\_\_  
И.Н. Аванесова  
29.02.2024 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ЧПОУ ЮМТ  
\_\_\_\_\_  
Е.С. Федотенков  
29.02.2024 г.

Рассмотрена  
На заседании педагогического совета  
Протокол № 2 от 29.02.2024 г.

Контрольно-оценочные средства предназначены для закрепления теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков и умений по программе дисциплины ОП. 07 «Управление персоналом» составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины по профессии 46.01.02 Архивариус на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по профессии 034700.02 Архивариус, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 2 августа 2013 г. N 654

Организация-разработчик: Частное профессиональное образовательное учреждение «Южный многопрофильный техникум»

Разработчики:  
Бондарь О. А., преподаватель

Федотенков Е.С., кандидат исторических наук, доцент

Для поступивших в 2023,2024 году

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств.....	4
2. Оценка освоения учебной дисциплины.....	7
3. Оценочные средства текущего контроля.....	8
4. Оценочные средства для промежуточной аттестации.....	65
5. Условия реализации учебной дисциплины.....	69

## Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.07 Управление персоналом.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в виде дифференцированного зачета.

КОС разработаны в соответствии с:

- основной профессиональной образовательной программой ППССЗ по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих 034700.02 Архивариус;

- общепрофессиональной учебной дисциплины ОП.7 Управление персоналом

В результате освоения учебной дисциплины ОП.07 Управление персоналом, обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих 034700.02 Архивариус следующими умениями, знаниями, которые формируют общие и профессиональные компетенции:

- ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
- ОК 2 Организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов ее достижения, определенных руководителем.
- ОК 3 Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
- ОК 4 Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.
- ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
- ОК 6 Работать в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, клиентами.

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме коллоквиума

## *Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке*

В результате аттестации по общепрофессиональной учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний:

<b>Результаты обучения: умения и знания</b>	<b>Показатели оценки результатов</b>	<b>Форма контроля и оценивания</b>
<b>Знать:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационную структуру службы управления персоналом;</li> <li>– общие принципы управления персоналом;</li> <li>– принципы организации кадровой работы;</li> <li>– психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе</li> <li>– основные проблемы при управлении персоналом.</li> </ul>	<p>Знать организационную структуру службы управления персоналом;</p> <p>Знать общие принципы управления персоналом;</p> <p>Знать принципы организации кадровой работы;</p> <p>Знать психологические аспекты управления, способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;</p> <p>Знать основные проблемы при управлении персоналом.</p> <p>Оперативно реагировать на смену технологий, стремиться к повышению квалификации, уметь работать с информационными и справочными системами, знать методику поиска и использования информации в профессиональной деятельности.</p>	<p>Внеаудиторная самостоятельная работа.</p> <p>Практические занятия.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Устные опросы.</p> <p>Внеаудиторная самостоятельная работа.</p> <p>Практические занятия.</p>
<b>Уметь:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– создавать благоприятный психологический климат в коллективе</li> <li>– применять полученные навыки при управлении персоналом.</li> </ul>	<p>Видение сущности и социальной значимости профессии банковского служащего</p> <p>Умение организовать собственную деятельность, владеть информацией, определять задачи и выбирать пути их решения</p> <p>Применение в своей профессиональной деятельности нормативно-правовых документов</p> <p>Активно владеть информационно-коммуникационными технологиями в профессиональной деятельности.</p>	<p>Внеаудиторная самостоятельная работа.</p> <p>Практические занятия.</p> <p>Тестирование.</p> <p>Устные опросы.</p> <p>Решение задач.</p>

ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 2	Организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов ее достижения, определенных руководителем.
ОК 3	Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.
ОК 4	Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.
ОК 5	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
ОК 6	Работать в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, клиентами.

## 2. Оценка освоения учебной дисциплины

### Формы и методы оценивания

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине **ОП.07 Управление персоналом** направленные на формирование общих и профессиональных компетенций. В ходе обучения проводятся: устные опросы, самостоятельные по пройденным темам и промежуточное тестирование.

Элемент учебной дисциплины	Наименование контрольно-оценочного средства	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 1.1. Теоретические основы управления персоналом	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	Дифференцированный зачет
Тема 1.2. Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 2.1. Структура персонала	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 2.2. Трудовой потенциал работника	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 2.3. Модель компетенций	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.1. Содержание СУП	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.2. Локальные документы организации	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.3. Служба управления персоналом	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.4. Принципы управления персоналом	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.5. Методы управления персоналом	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	
Тема 3.6. Кадровая стратегия	Устный опрос. Самостоятельная работа. Тестирование. Практические занятия	

### 3. Оценочные средства текущего контроля

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине ОП.07 Управление персоналом, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций. **Критерии оценки ответов.**

#### Раздел 1. Методология управления персоналом Тест

1. Основными группами методов управления персоналом организации служат:
  - а) социально-психологические
  - б) универсальные
  - в) экономические
  - г) прикладные
  - д) административные
  
2. К административным методам управления персоналом относятся:
  - а) планирование
  - б) участие работников в управлении
  - в) экономические нормы и нормативы
  - г) формирование структуры органов управления
  - д) издание приказов и распоряжений
  
3. Функция "организация рационализации и изобретательства" относится к подсистеме:
  - а) мотивации поведения персонала;
  - б) найма и учета персонала;
  - в) условий труда;
  - г) развития персонала
  - д) социального развития
  
4. Персонал организации это:
  - а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
  - б) выделение работников по социально-демографическим группам
  - в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
  - г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
  
5. К подсистеме мотивации поведения персонала относятся следующие функции:
  - а) организация общественного питания
  - б) разработка форм морального поощрения персонала
  - в) соблюдение требований технической эстетики

г) управление жилищно-бытовым обслуживанием

д) развитие культуры и физического

6. К подсистеме мотивации поведения персонала относятся следующие

а) управление мотивацией трудового поведения

б) соблюдение требований психофизиологии труда

в) нормирование и тарификация трудового процесса

г) разработка форм участия персонала в прибылях и капитале

7. К целевым подсистемам управления в системе управления организацией относятся управление ...

а) ресурсами

б) стандартизацией

в) транспортным обслуживанием производства

г) развитием производства

д) обеспечением качества продукции

8. К функциональным подсистемам управления относятся:

а) делопроизводственное обеспечение управления

б) управление развитием управления

в) управление учётом и отчётностью

г) управление сбытовой деятельностью

д) управление финансовой деятельностью

9. В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с определением потребности в персонале решаются задачи:

а) планирование качественной потребности в персонале

б) выбор методов расчёта количественной потребности в персонале

в) планирование количественной потребности в персонале

г) получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации

д) разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале.

## Раздел 2. Персонал и трудовой потенциал организации

### Теоретические задания (ТЗ):

ТЗ 1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических дисциплин.

ТЗ 2. Социально-психологические методы управления, их достоинства и недостатки, характер воздействия.

ТЗ 3. Требования к обслуживающему персоналу на предприятиях общественного питания

ТЗ 4. Экономические методы управления, их достоинства и недостатки, характер воздействия.

ТЗ 5. Методы оценки персонала. Критерии оценки результативности труда.

ТЗ 6. Адаптация, обучение персонала

ТЗ 7. Источники и методы привлечения персонала

ТЗ 8. Понятие коммуникации, ее виды. Организация эффективной коммуникации.

ТЗ 9. Содержание науки управления, ее значение для деятельности организации.

ТЗ 10. Организационные структуры управления, основные требования и принципы их построения.

ТЗ 11. Типы структур управления: линейная, функциональная, комбинированная и матричная. Характеристика, преимущества и недостатки каждого типа.

ТЗ 12. Разновидности и фазы делового общения. Планирование проведения бесед и совещаний.

ТЗ 13. Распределение труда в системе управления: горизонтальное и вертикальное разделение труда, распределение полномочий и ответственности, делегирование полномочий.

ТЗ 14. Циклы менеджмента, их основные составляющие. Взаимосвязь различных функций управления.

ТЗ 15. Типы управленческих решений, их характеристика и требования к ним. Значение и классификация управленческих решений.

ТЗ 16. Внутренняя среда организации, ее основные составляющие. Взаимосвязь внутренних факторов. Управленческие уровни.

ТЗ 17. Правила ведения бесед и совещаний. Факторы повышения эффективности делового общения.

ТЗ 18. Внешняя среда организации, дать понятие. Факторы внешней среды и их влияние на деятельность организации.

ТЗ 19. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы оптимизации управленческих решений.

ТЗ 20. Основные виды планов, стадии планирования, их характеристика.

ТЗ 21. Методы принятия управленческих решений, их сущность и характеристика.

ТЗ 22. Функция планирования. Процесс стратегического планирования, его основные этапы.

ТЗ 23. Причины конфликтов. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

ТЗ 24. Функция мотивации, как составляющая цикла менеджмента, ее сущность и характеристика.

ТЗ 25. Виды конфликтов, их сущность.

ТЗ 26. Функция организации, как составляющая цикла менеджмента, ее характеристика и взаимосвязь с другими циклами менеджмента.

ТЗ 27. Конфликты: понятие, сущность и классификация. Пути преодоления конфликтов.

ТЗ 28. Мотивация, ее сущность. Критерии мотивации, их виды и характеристика.

ТЗ 29. Этапы и методы принятия управленческих решений. Оптимизация управленческих решений.

ТЗ 30. Функция контроля, как составляющая цикла менеджмента, ее сущность и необходимость.

ТЗ 31. Карьера. Управление карьерой персонала

ТЗ 32. Контроль: понятие, сущность. Значение контроля для управленческой деятельности.

ТЗ 33. Процессуальные теории мотивации, их виды, содержание и сущность.

ТЗ 34. Виды контроля, их характеристика. Задачи контроля.

ТЗ 35. Делегирования полномочий: понятие, сущность. Принципы и правила делегирования.

ТЗ 36. Виды власти и влияния, их характеристика.

ТЗ 37. Теория справедливости, ее содержание и сущность, значение для управленческой деятельности.

ТЗ 38. Пути предупреждения стрессовых ситуаций. Методы снятия стресса.

ТЗ 39. Взаимосвязь конфликта и стресса. Позитивные и негативные стрессы.

ТЗ 40. Теория А. Маслоу, ее содержание и сущность, значение для управленческой деятельности.

ТЗ 41. Природа и причина стресса. Влияние стресса на трудовую деятельность человека. Предупреждение стрессовых ситуаций. Методы снятия стресса.

ТЗ 42. Теория ожидания, ее содержание, сущность, значение для управленческой деятельности.

ТЗ 43. Власть и влияние: понятие, значение для управленческой деятельности. Методы влияния, формы осуществления власти руководителем, их содержание и характеристика.

ТЗ 44. Полномочия и ответственность. Распределение полномочий и ответственности в организации.

ТЗ 45. Методы влияния, их содержание и характеристика.

ТЗ 46. Методы управления, их сущность, классификация и значение.

ТЗ 47. Принципы управления: сущность, значение в управленческой деятельности.

ТЗ 48. Лидерство и власть, их значение для управленческой деятельности. Подходы к лидерству. Источники власти.

ТЗ 49. Организационно – распорядительные методы управления, их достоинства и недостатки, характер воздействия.

ТЗ 50. Коммуникационный процесс, его составляющие.

ТЗ 51. Дать определения понятиям: организация, управление, менеджмент, менеджер. Роль менеджера в современных условиях.

ТЗ 52. Эволюция управленческой мысли. Основные идеи школы научного управления, классической школы и школы человеческих отношений.

ТЗ 53. Функции управления, их характеристика и взаимосвязь.

ТЗ 54. Миссии и цели организации, их различия. Требования к формулированию миссии и цели организации.

ТЗ 55. Определение понятий: полномочия, ответственность, делегирование. Значение делегирования в эффективности деятельности организации.

ТЗ 56. Преграды в организационных коммуникациях, советы менеджеру по улучшению межличностных коммуникаций.

ТЗ 57. Деловой этикет.

ТЗ 58. Основные категории управления. Субъекты и объект управления, прямые и обратные связи, система управления. Взаимосвязь основных категорий управления.

ТЗ 59. Стили управления и их основные характеристики. Определение стиля по «Решетке менеджмента».

ТЗ 60. Принципы работы с персоналом. Современная кадровая политика.

ТЗ 61. Национальные особенности менеджмента. Специфика Американской, Японской, Западно-Европейской модели менеджмента.

ТЗ 62. Подходы в управлении. Школы менеджмента.

ТЗ 63. Определение менеджмента, его сущность.

ТЗ 64. Социально-психологический метод управления, его элементы.

ТЗ 65. Характеристика обслуживающего персонала на предприятиях общественного питания

ТЗ 66. Экономический метод управления, его элементы.

ТЗ 67. Мотивация, ее виды использование на предприятиях общественного питания.

ТЗ 68. Контроль как один из циклов менеджмента. Виды контроля

### Раздел 3. Система управления персоналом организации

#### Практические задания (ПЗ):

ПЗ 1. ООО «СИНАНТ»- фирма, специализирующаяся на крупной оптовой торговле продуктами питания, поручила молодому административному директору найти новый склад и заключить договор об аренде. До заключения договора было необходимо осуществить проверку надежности склада. Административный директор поручил это задание начальнику службы безопасности. Через несколько недель административный директор заключил договор об аренде, не узнав предварительно о результатах проверки.

В результате фирма понесла серьезные финансовые убытки (около 300 000 у. е.), так как со склада была вывезена крупная партия товара.

Генеральный директор фирмы издал приказ, согласно которому начальник службы безопасности, не осуществивший вовремя проверку склада, получил взыскание в виде крупного денежного штрафа и строгого выговора. Административный директор был снят с занимаемой должности.

Справедливо ли наложенное взыскание? Какие функции менеджмента не были выполнены правильно?

ПЗ 2. В компании осуществляющей деятельность общественного питания, участились конфликты между официантами с 10-летним стажем и с 2-летним стажем работы. Ситуация стала негативно влиять на качество обслуживания, что сказалось на прибыли. В чем может быть причина и как разрешить конфликт? Какие методы менеджмента лучше использовать для разрешения данной ситуации?

ПЗ 3. В небольшом кафе (с ограниченным количеством персонала), администратор дал задание охраннику разгрузить только что прибывшее сырье, так как грузчик в этот день не вышел на работу, а в зале в это время практически не было потребителей. Директор кафе, увидев, как охранник разгружает товар, отдал ему распоряжение вернуться в зал на свое рабочее место. Администратор, увидев, что разгрузка прекратилась, сделал охраннику выговор.

Правильно ли с точки зрения механизма управления поступил директор? Какой принцип менеджмента нарушен в данной ситуации?

ПЗ 4. В пиццерии руководством было принято решение о смене ряда поставщиков с целью поставок более качественного сырья. В результате цены повысились, а спрос на данные блюда, несмотря на высокое качество, оказался низким, так как блюда этой же группы можно было заказать в другом ресторане. Какой этап процесса принятия управленческих решений был проведен недостаточно тщательно?

ПЗ 5. Большая компания общественного питания, специализирующаяся на удовлетворении пищевых нужд потребителей, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы

пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на самолетах экономического класса, для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроходимыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников. Согласны ли Вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните свою позицию.

ПЗ 6. Один из филиалов предприятия общественного питания «Горки» терпела убытки из-за непрекращающегося снижения товарооборота. Для выяснения причины падения прибыли был приглашен японский консультант. Как вы думаете, что предложил он предпринять? Какие действия предприняли бы Вы на месте менеджера в данной ситуации?

ПЗ 7. Руководитель успешно функционирующего предприятия общественного питания, анализирует фактические результаты работы, следит за потоком информации, поддерживает обратную связь с исполнителем. О каком виде контроля идет речь? Дайте его характеристику, как должен осуществляться контроль?

ПЗ 8. На предприятии общественного питания назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько официантов обвинили администрацию кафе в том, что заработную плату назначают всем одинаковую вне зависимости от вклада каждого работника. Какую теорию мотивации необходимо использовать руководству для решения этой проблемы и почему?

ПЗ 9. Руководство фастфуда «Картошка» расширяет рынок сбыта своей продукции, за счет выхода на международную арену. В результате такой маркетинговой политики появилась необходимость расширения сервисной сети. Перед менеджером по персоналу поставлена задача, разработать перечень требований и подобрать работника на должность руководителя службы оказания услуг за рубежом.

Какие требования должны быть сформулированы менеджером по персоналу?

Какими качествами должен обладать претендент на данную должность?

ПЗ 10. НПО «Чистое питание» занимающиеся производством негомегинизированных продуктов участвует в тендере на крупный государственный заказ. Генеральный директор выбрал из числа квалифицированных сотрудников с большим опытом работы оперативную рабочую группу, которой было поручено провести внутри предприятия конкурс проектов. При этом данная группа получила от генерального директора всю полноту ответственности, связанной с планированием, организацией, мотивацией сотрудников и контролем за выполнением конкурсных заданий. Распределение обязанностей внутри группы так же было возложено на участников данной группы.

Какой метод управления применил генеральный директор? Правильен ли его выбор?

ПЗ 11. В одном из офисов компании «Млесна», осуществляющей крупную оптово-розничную торговлю пирожными назревал конфликт между пекарем и упаковщиком. Так как причина конфликта первоначально была в личной неприязни этих людей, связанной с разным подходом к жизни и к должностным обязанностям пекарь решил не обострять ситуацию и не обращать внимания на этот конфликт, надеясь, что он завершится сам собой. Но отношения между сотрудниками все более обострялись. В результате это стало сказываться на выполнении данными сотрудниками своих служебных обязанностей и на работе всего цеха. Работники цеха стали жаловаться на работу пекаря. Начальник цеха объявил пекарю выговор.

Какую ошибку в механизме управления конфликтом допустил начальник цеха?

Какой вид управления не был своевременно осуществлен руководителем (начальником цеха)?

ПЗ 12. Руководитель успешно функционирующей фирмы «Паштет», специализирующейся на оказании услуг общественного питания, постоянно анализирует фактические результаты работы фирмы, следит за потоком информации, контролирует основные внешние и внутренние факторы, напрямую влияющие на увеличение прибыли фирмы, поддерживает обратную связь с исполнителем. Одним из основных циклов менеджмента является контроль, который использует руководитель фирмы «Паштет» в своей управляющей деятельности, о каком виде контроля идет речь в этой ситуации. Все ли этапы контроля использует руководитель фирмы «Паштет»?

ПЗ 13. В коллективе ресторана «Морской бриз» назрела конфликтная ситуация между подчиненными (официантами) и руководством. Официанты обвинили администрацию ресторана в том, что нарушается справедливое отношение к сотрудникам ресторана, заработная плата назначается всем одинаково вне зависимости от вклада каждого работника и отдельные официанты получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, хотя по положению о премировании ресторана «Морской бриз» вознаграждение должно отражать результаты труда каждого сотрудника и рассматриваться в зависимости от фактического товарооборота каждого официанта. Для разрешения этого конфликта необходимо администрации ресторана «Морской бриз» использовать теорию мотивации, при помощи которой будет решена эта проблема. Какие теории мотивации необходимо использовать для улучшения показателей работы ресторана и устранения конфликтной ситуации и почему? Какие рекомендации Вы можете дать руководителю ресторана «Морской бриз» чтобы конфликтная ситуация не разрасталась?

ПЗ 14. Руководство фастфуда расширяет рынок сбыта своей продукции. В результате такой маркетинговой политики появилась необходимость расширения торговой сети. Руководство фастфуда поставило задачу перед менеджером по персоналу разработать перечень требований и подобрать работника на должность руководителя новой сети общественного питания.

Какие требования должны быть представлены менеджером по персоналу фастфуда к соискателю на должность руководителя новой сети общественного питания, и какими качествами должен обладать претендент на данную должность, чтобы его деятельность была продуктивной и повлияла на увеличение дохода фастфуда.

ПЗ 15. Для увеличения сети общественного питания, для увеличения товарооборота и основных фондов, акционеры на правлении рассмотрели предложение администрации сети общественного питания об открытии в районе Метрогородка филиала. На правление были представлен бизнес – план, который отражал получение и увеличение прибыли, сроки окупаемости вложенных сумм, но не была сформулирована миссия филиала, его стратегия и тактика. Учредители постановили определить миссию магазина и ответить на вопрос о необходимости в этом районе этого меню (ассортимента предлагаемой продукции)? В каких документах должна быть отражена миссия ПОП?

ПЗ 16. В филиале сети ресторанов «Бриз» руководством было принято решения о смене ряда поставщиков с целью улучшения качественных показателей сырья определенной группы. В результате цены повысились, а спрос на блюда из этого сырья, несмотря на высокое качество, снизился, так как блюда этой же группы можно было купить в находящемся на соседней улице ресторане. Какой фактор внешней среды прямого воздействия не был учтен при принятии данного управленческого решения?

ПЗ 17. В предприятии общественного питания официант регулярно разбивает, рассыпает продукцию (готовые блюда). Что необходимо предпринять администратору данного заведения?

ПЗ 18. В предприятии общественного питания сотрудники позволяют себе частые опоздания на работу. Что необходимо предпринять администратору данного заведения?

ПЗ 19. В предприятии общественного питания официанты не заинтересованно предлагают продукцию (в том числе от шефа) гостям. Что необходимо предпринять администратору данного заведения?

ПЗ 20. Определите стиль руководства: этот стиль включает в себя совещание и участие подчиненного. Он ориентирован на человека, терпимость к критике, доброжелательность, тактичность в общении?

ПЗ 21. Определите стиль руководства: руководитель держит дистанцию, установлена жесткая дисциплина, решения до подчиненных доводятся через приказы, распоряжения?

ПЗ 22. Определите стиль руководства: решения принимаются по указанию руководителя, который старается избегать неформальное общение с подчиненными?

ПЗ 23. Составить описание типичных стилей управления 9.1; 5.5, используя управленческую решетку менеджмента, в которой вертикальная система координат отображает поведение, ориентированное на людей, горизонтальная — ориентированная на задачу. Каждая из переменных

разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

ПЗ 24. Составить описание типичных стилей управления 9.9; 5.5, используя управленческую решетку менеджмента, в которой вертикальная система координат отображает поведение, ориентированное на людей, горизонтальная — ориентированная на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

ПЗ 25. Составить описание типичных стилей управления 9.1; 1.9, используя управленческую решетку менеджмента, в которой вертикальная система координат отображает поведение, ориентированное на людей, горизонтальная — ориентированная на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

ПЗ 26. Составить описание типичных стилей управления 1.1; 1.9, используя управленческую решетку менеджмента, в которой вертикальная система координат отображает поведение, ориентированное на людей, горизонтальная — ориентированная на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 — низшую.

ПЗ 27. В кафе «Западная кухня» осуществляется оказание услуг питания. Возглавляет его директор. В его подчинении находятся администратор, бухгалтер и обслуживающий персонал.

1) Составить организационную структуру управления.

2) Какой тип организационной структуры управления будет рациональным и почему?

28. Генеральный директор сети фастфудов решил обсудить с менеджерами вопрос о состоянии и улучшении качества обслуживания потребителей на совещании. Укажите в ситуации: отправителя информации, канал информации и получателей информации.

29. Вам поручено управлять группой из четырех человек. Три человека пришли в неё из других подразделений, а четвертый только что принят на работу. При поверхностном взгляде группа достаточно хорошо справляется с должностными обязанностями, работники трудолюбивы и усердно работают, не возникало ссор или споров. Кажется, что они всем довольны. Тем не менее, вы озабочены тем, что в целом достижения не так высоки, как могли бы быть. Но очевидных затруднений в работе нет. Ситуация выглядит так, что каждый работает индивидуально и взаимодействие между ними отсутствует.

Вы подняли этот вопрос и попросили работников высказать свое мнение. Их мнение таково, что каждый работает достаточно хорошо и ваши ожидания, очевидно, слишком высоки.

Какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы улучшить положение?

30. Вы приняли руководство кафе. Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании. Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на всё: « Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера кафе – они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Всё же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим кафе. Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию. Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

31. В группе, которой вы управляете, есть как работники со стажем, так и только что принятые. Новые работники все еще обучаются. В общем в команде хорошая рабочая обстановка и хорошие отношения, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. В последнее время отношение к новичкам меняется. Растет недовольство и неудовлетворенность по отношению к тому, что новый персонал не вполне справляется, принимая во внимание высокие стандарты работы. Вас беспокоит то, что если негативное отношение к новичкам будет развиваться, прежняя хорошая командная работа будет разрушена, и группе уже никогда не удастся достичь прежних высоких результатов. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы?

32. Потребитель купила 7 мая в магазине «Кулинария» полуфабрикат в виде котлет. Дома она обнаружила, что купленные котлеты не соответствуют качеству (рассыпаются при жарке). Учитывая, что покупательница сохранила чек на покупку, она вновь обратилась в магазин с просьбой поменять котлеты на более качественные или вернуть деньги, однако таких котлет уже не было, а деньги администрация за покупку отказалась вернуть. Права ли в данной ситуации администрация магазина? Какой информационный материал необходим менеджеру для принятия решения?

## Практическое занятие № 1

### «Основы управления персоналом»

**Целью** практического занятия является определение роли и места управления персоналом в конкретной организации, а также закрепления навыков проектирования организационной структуры управления персоналом.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите общие теоретические положения управления персоналом и систему проектирования организационной структуры управления персоналом в организации.

**Постановка задачи:** изучите описанную ниже ситуацию и ответьте вопросы.

#### Описание ситуации:

Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых

дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

#### **Вопросы:**

- 1 Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
- 2 Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
- 3 Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
- 4 Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
- 5 Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

## Практическое занятие № 2

### «Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации»

**Целью** практического занятия является формирование навыков работы с общими и относительными показателями, характеризующими структуру трудовых ресурсов.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите основные показатели численности, состава и движения населения (представлены ниже).

**Постановка задачи:** решите представленные ниже задачи и объясните ход решения.

**Описание ситуаций:** Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории:

1. Средняя численность населения за год ( $\bar{P}$ ):

$$\bar{P} = (P_n + P_k)/2$$

где  $P_n$  – численность населения на начало года;

$P_k$  – численность населения на конец года.

2. Общий коэффициент рождаемости ( $n$ ) за год (промилле):

$$n = \frac{N_i}{\bar{P}} * 1000$$

где  $N_i$  – число новорожденных за год.

3. Общий коэффициент смертности ( $m$ ) за год (промилле):

$$m = \frac{N_j}{\bar{P}} * 1000$$

где  $N_j$  – число умерших за год.

$$E = N_i - N_j$$

4. Естественный прирост (убыль) населения за год:

5. Коэффициент естественного прироста населения ( $K_e$ ) (в промилле):

$$K_e = \frac{E}{\bar{P}} * 1000 = n + m$$

6. Миграционный прирост (убыль) населения за год ( $C$ ):

$$C = M_i - M_j$$

$M_i$  Где - число прибывшего населения за год;

$M_j$  – число выбывшего населения за год.

7. Коэффициент механического прироста населения ( $K_m$ ) за год:

$$K_m = \frac{C}{\bar{P}} * 1000$$

8. Общий прирост населения за год ( $\Delta P$ ):

$$\Delta P = E + C$$

9. Коэффициент общего прироста населения ( $K_o$ ) (промилле):

$$K_o = \frac{\Delta P}{\bar{P}} * 1000$$

10. Численность населения на конец года ( $P_k$ ):

$$P_k = P_n + E + C$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих граждан моложе и старше трудоспособного возраста. В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством РФ нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, — 55 лет для женщин и 60 для мужчин.

Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5—10 лет, а иногда и более. В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп. Таким образом, численность трудовых ресурсов ( $T$ ) определяется по следующей формуле:

$$T = P_{tr} - P_{инв} + P_{пенс} + P_{мол}, \text{ где } P_{tr} -$$

численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$  — численность неработающего населения того же возраста, считающиеся в соответствии с законодательством нетрудоспособным (инвалиды I-II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пенс}$  — численность работающих пенсионеров;

$P_{мол}$  — численность работающих подростков в возрасте до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год ( $\bar{T}$ ):

$$\bar{T} = (T_n + T_k)/2$$

$T_n$ :

$$T_n = P_n - P_{пу}$$

Естественный прирост трудовых ресурсов ( $T_e$ ):

$P_n$  — численность населения, входящего в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков в возрасте до 16 лет, вовлекаемых в трудовой процесс;

$P_{пу}$  — численность населения, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициент общего, естественного и механического прироста) рассчитывается аналогично подобным показателям для всего населения.

### **Задача №1**

Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год известны следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 60 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста – 2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в этом году – 1,2 млн. чел.

### **Задача №2**

Определите численность трудовых ресурсов, если населения трудоспособного возраста составляет 60 млн. чел., в т.ч. неработающие инвалиды I и II групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел.

### **Задача №3**

Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии, что доля трудовых ресурсов в населении города останется неизменной. При этом в городе численность населения составляет – 100 тыс. чел., коэффициент прироста населения в базисном периоде 100 промилле, доля трудовых ресурсов – 50%.

### **Задача №4**

Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 550 тыс. чел., среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 15 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет — 10 тыс. чел., работающих лиц старше трудоспособного возраста — 60 тыс. чел.

### **Задача №5**

Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 10 промилле, коэффициент механического прироста 25 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов – 500 тыс. чел.

### **Задача №6**

Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1,5 млн. чел.; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. чел.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. чел.; выбыло из

трудоспособного возраста 35 тыс. чел.; прибыло из других районов 350 тыс. чел.; убыло в другие районы 100 тыс. чел.

### **Задача №7**

Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. чел., трудовых ресурсов — 6 млн. чел.

### **Задача №8**

Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 40 тыс. чел. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. чел.; прибыло из других областей 90 тыс. чел.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

### **Задача №9**

Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, — 30 тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, — 22 тыс. чел.; число умерших в трудоспособном возрасте — 5 тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте — 3 тыс. чел.

### **Задача №10**

Численность трудоспособного населения области на начало года составляет 2,7 млн. чел.; работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 30 тыс. чел. На протяжении года в составе трудоспособного населения произошли изменения: перешло в трудоспособный возраст — 456 тыс. чел.; прибыло из других областей — 43 тыс. чел.; привлечено для работы 45 тыс. чел. пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло — 1,8 тыс. чел. трудоспособного возраста; 6 тыс. пенсионеров прекратили работать; выбыло в прочие регионы 78 тыс. чел. трудоспособного возраста. Определить численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов.

### Практическое занятие № 3

#### «Социально-трудовые отношения на рынке труда. Занятость и безработица»

**Целью** практического занятия является формирование навыков по определению статуса занятости.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите группировки населения в зависимости от статуса занятости, а также особенности определения численности экономически активного населения.

**Постановка задачи:** определите статус лиц, описанных в задачах ниже с точки зрения их отношения к занятости (соотнесите описание и статус занятости описанного лица). Решите задачи.

#### Методические указания:

Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в органах Федеральной службы занятости.

Фактический уровень безработицы (в %) выражается следующим образом:

$$УБФ = БФ / Эа * 100$$

где Бф — численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения;

Эа — численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (в %) определяется по формуле:

$$УБр = Бр / Эа * 100$$

где Бр — численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, а также признанных безработными.

При отсутствии величины численности экономически активного населения она может рассчитываться следующим образом:

$$Эа = З + Б$$

где З — списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

Б — численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ (Бф), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (Бр).

Уровень занятости экономически активного населения (в %) составит:

$$УЗ = З / Э_a * 100$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (в %) равен:

$$УЗ_T = З / T * 100$$

### Задача №1

Описание	Статус занятости
А) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу	1. экономически активное население в составе трудовых ресурсов
Б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня	2. безработные
В) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать	3. экономически неактивное население
Г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски	4. не включаемые в состав трудовых ресурсов
Д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения	
Е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения	
Ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей	
З) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря	

### Задача №2

Описание	Статус занятости
А) работник, находящийся в очередном отпуске	1. экономически активное население в составе трудовых ресурсов
Б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу	2. безработные
В) жена, помогающая мужу на семейном предприятии	3. экономически неактивное население
Г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию	4. не включаемые в состав трудовых ресурсов
Д) военнослужащий	
Е) работник, получивший инвалидность на производстве	
Ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы	

### Задача №3

Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых

ресурсов по видам занятости. Если известно, что в 2012 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. чел., в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн. чел., работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. чел. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. чел.; учащиеся — 5,6 млн. чел.; военнослужащие — 2,4 млн. чел.; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн. чел.; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн. чел..

#### Задача №4

Определите начальный уровень безработицы и численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя. При этом численность занятых в составе экономически активного населения — 85 млн. чел.; численность безработных — 15 млн. чел. Месяц спустя из 85 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

#### Задача №5

Какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%), если фактический валовой национальный продукт (ВНП) составляет 750 млрд. руб., естественный уровень безработицы — 5%, фактический уровень безработицы — 9%.

#### Задача №6

В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. чел.).

Исходные данные	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения. Необходимо рассчитать численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода. Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы? Можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

### Задача №7

Рассчитайте уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода и объясните одновременный рост занятости и безработицы, если имеются следующие данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс., чел.).

Исходные данные	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	80 500	95 000
Из них занятые	4 800	7 000

### Задача №8

Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн. чел., имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн. чел., из числа официально зарегистрированных на начало года безработных (0,8 млн. чел.) 0,05 млн. чел. прекратили поиски работы, а 0,1 млн. чел. были трудоустроены.

### Задача №9

Используя закон Оукена, рассчитайте, на сколько процентов изменится уровень безработицы в течение года, если при потенциальном ВВП 1400 млрд. руб. фактический ВВП на начало года составил 1330 млрд. руб., а на конец года — 1295 млрд. руб. Естественный уровень безработицы составляет 5%.

### Задача №10

Определите на конец месяца численность занятых, количество безработных и фактический уровень безработицы, если численность занятых — 90 млн. чел., численность безработных — 10 млн. чел. Месяц спустя из 90 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа безработных прекратили поиски работы.

### Задача №11

Используя закон Оукена, рассчитайте уровень безработицы в 2018 и 2019 годах, если приведены данные, характеризующие объемы фактического и потенциального ВВП (млрд. руб.). В 2018 г. экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%.

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
2015	3 000	3 000
2016	3 800	3 705
2017	4 125	3 712,5

### **Задача №12**

Определите численность безработных, зарегистрированных в текущем году в районной службе занятости, если численность экономически активного населения района составляет 1 млн. человек, официальный уровень безработицы — 3,5%.

## **Практическое занятие № 4**

### **«Методология управления персоналом»**

**Целью** практического занятия является формирование навыков работы с методами и способами управления персоналом.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите типологию методов управления персоналом в организации, а также общие принципы, влияющие на процесс управления персоналом.

**Постановка задачи:** изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом соотносится выбранное Вами решение.

#### **Описание ситуаций:**

А) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

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

Варианты поведения:

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

В) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Варианты поведения:

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

2. Попытайтесь разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

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

Варианты поведения:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

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

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

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

Варианты поведения:

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;

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

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

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

### Варианты поведения:

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## Практическое занятие № 5 «Концепция управления персоналом»

**Целью** практического занятия является формирование навыков определения концепции управления персоналом в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите особенности и основные факторы, влияющие на процесс формирования концепции управления персоналом.

**Постановка задачи:** изучите представленную ниже информацию, ответьте на вопросы.

### Описание ситуации:

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

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов управления персоналом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Основание для продвижения по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства; медленное должностное продвижение	Высокая квалификация; быстрые перемещения по карьерной лестнице
Процесс принятия решения	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; решения принимаются быстро
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком; главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и т.д.)	Краткосрочный найм, часто смена работы в зависимости от материальных условий; главный мотив – экономические факторы
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты
Ответственность	Коллективная	Индивидуальная
Структура управления	Гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления

Особенности управления	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Отношение к развитию персонала	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Отношение к оплате труда	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу ит.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице выше. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

## **Практическое занятие № 6**

### **«Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»**

**Целью** практического занятия является формирование и обоснование целей и функций системы управления персоналом в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите основы формирования служб по управлению персоналом в организации.

#### **Постановка задачи:**

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации необходимо сформировать цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения

#### **Описание ситуации:**

Необходимо самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также провести описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- сформулировать миссию (основную цель) организации.

## Практическое занятие № 7

### «Выбор стратегии управления персоналом организации»

**Целью** практического занятия является закрепление теоретических навыков по выбору и формулированию стратегии управления персоналом.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите особенности стратегического управления персоналом.

#### **Постановка задачи:**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом и заполнить представленную ниже таблицу 2 соответствующим описанием. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации.

Таблица 2 – Характеристика организационной стратегии и стратегии управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом

#### **Описание ситуации:**

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

## **Практическое занятие № 8**

### **«Адаптация персонала в организации»**

*Целью* практического занятия является закрепление и анализ факторов, влияющих на процесс адаптации в организации.

*Рекомендации по подготовке к занятию:* изучить виды адаптации в организации.

#### **Постановка задачи:**

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

Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Обсудите с остальными участниками группы.

## Практическое занятие № 9 «Основы организации труда персонала»

**Целью** практического занятия приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** ознакомиться с методикой Д. Эйзенхауэра по установлению приоритетов при рассмотрении задач.

**Постановка задачи:** требуется определить приоритетность задач (таблица 10), порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

### Описание ситуации:

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американцем Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

А — срочные/важные;

Б — срочные/менее важные; В — менее срочные/важные;

Г — менее срочные/менее важные.

**Задачи группы А** руководитель должен решать сам в первую очередь.

**Задачи группы Б** должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

**Задачи группы В.** По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям.

Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь

им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

**Задачи группы Г.** Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Таблица 10 – Перечень задач

№	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
3	Консультация у юриста
4	Посещение выставочного центра
5	Работа с текущей корреспонденцией
6	Подготовка документов для сдачи в архив
7	Передача документов в архив
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины
10	Прием сотрудников по личным вопросам
11	Изучение нормативных документов
12	Встреча с представителями фирмы Hewlett Packard
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста

## Практическое занятие № 10

### «Основы высвобождения персонала в организации»

**Целью** практического занятия приобрести практические навыки по анализу причин высвобождения персонала в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучить теоретические основы высвобождения персонала в организации.

**Постановка задачи:** проанализировать причины увольнения работников в организации (таблица 11); сформировать перечень мероприятий по высвобождению, если это необходимо; обсудить с другими участниками группы.

#### Описание ситуации:

Таблица 11 – Перечень уволенных сотрудников

№	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Петров И.И.	п.1 ст. 81
2	Иванов А.А.	п.7 ст. 81
3	Смирнова Г.С.	п.2 ст. 77
4	Деева К.В.	п.1 ст. 77
5	Владимирцев В.С.	ст. 80

Программа работ администрации при высвобождении персонала основывается на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника:
  - 1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении;
  - 1.2. «Заключительное» интервью;
2. Увольнение по инициативе администрации:
  - 2.1. Сообщение сотруднику об увольнении;
  - 2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
  - 2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве;
  - 2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника;
  - 2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

## **Практическое занятие № 11**

### **«Развитие персонала в организации»**

**Целью** практического занятия является закрепление теоретических положений по управлению развитием персонала в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучить теоретические положения развития и обучения персонала в организации.

**Постановка задачи:** заполните представленную ниже таблицу перечнем конкретных действий менеджера по работе с персоналом и названиями используемых методов, методик; обсудите полученные результаты с участниками группы.

Наименование	Перечень действий
Определение потребности в обучении	
Постановка конкретных целей обучения	
Выбор методов обучения	
Внедрение программ обучения	
Оценка программ обучения	

## **Практическое занятие № 12** **«Принципы кадровой политики»**

**Целью** практического занятия является закрепление теоретических положений по определению и управлению кадровой политикой в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите основные принципы и типологию кадровой политики.

**Постановка задачи:** изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда. Определите, к какому типу кадровой политике можно отнести кадровую политику, рассматриваемой организации.

### **Описание ситуации:**

Международная корпорация «Знание» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания упаковочной бумаги, «Знание» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 25 млрд. руб. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 100 тыс. человек. Холдинг «Знание» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

*Особенности организационной структуры и производства.* Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Знание» с другими фирмами.

*Политика управления персоналом.* Кадровые службы холдинг «Знание» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой

организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Знание» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

## **Практическое занятие № 13**

### **«Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»**

**Целью** практического занятия является выявление и анализ источников покрытия персонала в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите основные и дополнительные источники покрытия потребности в персонале в организации.

#### **Постановка задачи:**

Используя метод «мозгового штурма» сформулируйте и сгруппируйте основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудите вопросы, касающиеся каждого из источников (какие конкретно источники следует использовать при поиске того или иного сотрудника; основные недостатки и достоинства, используемых источников; рассмотрите ситуацию с двух сторон: со стороны потенциального работника и со стороны работодателя). Обсудите свою позицию с другими участниками группы.

#### **Описание ситуации:**

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

## **Практическое занятие № 14**

### **«Маркетинг персонала»**

**Целью** практического занятия является закрепление теоретических положений по маркетингу персонала в организации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите основные источники покрытия потребности в персонале, основы организации маркетинговой деятельности в области управления персоналом.

**Постановка задачи:** ознакомьтесь с описанной ниже ситуацией и определите подходящего кандидата на должность, заполнив соответственно таблицы 5 и 6 для этого необходимо:

1. определить весовой коэффициент каждого требования (например, можно использовать градацию: 0;0,5;1);
2. оценку для каждого кандидата (в соответствии с результатами проверочных испытаний);
3. взвешенную оценку (весовой коэффициент\*оценку) на основе которой определяется наибольшее соответствие требованиям к должности;
4. определить общие затраты на персонал;
5. сравнить с лимитом затрат на персонал;
6. выбрать наиболее подходящего кандидата.

#### **Описание ситуации:**

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность (менеджер по подбор персонала) и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала. На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность (таблица 3), которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов (таблица 4). На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

1. для претендента А — агентство по найму персонала;
2. для претендента Б — служба занятости;

3. для претендента В — свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
4. для претендента Г — учебное заведение соответствующего профиля.

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

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 тыс. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости — 0,6 тыс. руб., по учебному заведению — 0,2 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников — 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А — 1,0 тыс. руб. для претендента Б — 2,5 тыс. руб. для претендента В — 3,0 тыс. руб. для претендента Г — 3,7 тыс. руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А — 0,5 тыс. руб., Б — 1,5 тыс. руб., В — 1,5 тыс. руб., Г — 2,0 тыс. руб.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. руб. на одного кандидата.

Таблица 3 – 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			
5. Специальные знания			
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)			
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)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)			
11. Умение вести переговоры			
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)			
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль			
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)			

Таблица 4 – 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	
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 5 – Расчет рейтинга претендентов

Порядковый номер показателя (согласно табл.3)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
Суммарная оценка									

Таблица 6 – Объем затрат на приобретение и использование персонала, тыс.

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

7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

## Практическое занятие № 15

### «Составление и анализ баланса рабочего времени»

**Целью** практического занятия является проработка практических навыков по составлению баланса рабочего времени.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите теоретические положения составления баланса рабочего времени.

#### Постановка задачи:

В связи с увеличением объема производства на строительном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- 1) составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40, 36, 24-часовой рабочей неделе по таблице 7, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- 2) проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (строки 3—5 табл. 7);
- 3) разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

#### Описание ситуации:

Таблица 7 – Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

№	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год		
		По плану	Фактически		Количество	% к факту	
1	2	3	4	$5=4/3*100$	6	$7=6/4*100$	
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100	
2	Количество нерабочих дней В том числе:	?	?	?	?	?	
		выходных	107	107	100,0	104	?
		праздничных	10	10	100,0	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 — стр. 2)	?	?	?	?	?	

4	Неявки на работу, дни — всего В том числе: очередные и дополнительные отпуска 18,2 учебные отпуска 1,4 отпуска по 0,8 беременности и 6,1 родам неявки по болезни 2,4 прочие неявки, разрешенные 1,2 законом неявки с разрешения администрации 0,5 целосменные простои(по отчету) 0,2 прогулы (по отчету)	?	?	?	?	?
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 — стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего 0,03 В том числе: 0,01 перерывы для кормящих матерей 0,02 сокращенный рабочий день для подростков внутрисменные простои(по отчету)	0,03	0,04	?	?	?
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 — стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 * стр. 5)	?	?	?	?	?

## Практическое занятие № 16 «Рекрутмент персонала»

**Целью** практического занятия является совершенствование теоретических навыков по подбору, отбору и набору персонала в организацию.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** рассмотрите основные стадии подбора персонала в организацию.

**Постановка задачи:** Заполните на основе изученного теоретического материала таблицу 8 и обсудите с остальными студентами.

### Описание ситуации:

Таблица 8 – Основные направления рекрутмента

Направления рекрутмента	Стоимость услуги	Инструменты поиска	Категории кандидатов
1. Классический			
2. Массовый			
3. Прямой поиск			
3.1 Хэдхантинг			
4. Лизинг персонала			
4.1 Временный персонал			
4.2 Аутстаффинг			
4.3 Аутсорсинг			
5. Аутплейсмент			
6. Межрегиональный			
7. Рекрутмент стажеров и выпускников			

## Практическое занятие № 17 «Анализ вопросов для собеседования»

**Целью** практического занятия является проработка теоретического материала по навыкам проведения собеседования.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите типы собеседований при приеме на работу; изучите основные типы вопросов при подготовке и проведении собеседования.

**Постановка задачи:** выберите из предлагаемого ниже списка те типы вопросов, которые необходимо задавать кандидату на личном собеседовании. Объясните свой выбор остальным студентам. Приведите примеры таких вопросов.

### Описание ситуации:

- 1 открытые вопросы;
- 2 сдвоенные вопросы;
- 3 наводящие вопросы;
- 4 двусмысленные вопросы;
- 5 критикующие вопросы;
- 6 исследовательские вопросы;

- 7 дискриминирующие вопросы;
- 8 длинные вопросы;
- 9 гипотетические вопросы;
- 10 сопоставительные вопросы;
- 11 «лирические» вопросы;
- 12 закрытые вопросы;
- 13 вопросы, предлагающие выбор;
- 14 анкетные вопросы.

## Практическое занятие № 18

### «Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий»

**Целью** практического занятия является выявление качеств, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучите группы качеств, которые «способствуют» трудоустройству.

**Постановка задачи:** проанализировать приведенный ниже перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий; разбить приведенный перечень качеств 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»; обсудить результаты работы с остальными студентами.

#### Описание ситуации:

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

1. жалкий внешний вид;
2. манеры всезнайки;
3. неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
4. отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
5. недостаток искренности;
6. отсутствие интереса и энтузиазма;
7. невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
8. чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
9. низкие оценки во время учебы;
10. нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;
11. стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
12. недостаток такта;
13. недостаточная зрелость;
14. недостаточная вежливость;
15. презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
16. недостаточная способность ориентироваться в обществе;
17. выраженное нежелание учиться;
18. недостаточная живость;
19. нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
20. вялое, «рыбье» рукопожатие;
21. нерешительность;

22. пассивный отдых;
23. неудачная семейная жизнь;
24. трения с родителями;
25. неряшливость;
26. отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
27. желание получить работу на короткое время;
28. недостаток чувства юмора;
29. мало знаний по специальности;
30. несамостоятельность (родители принимают за него решение);
31. отсутствие интереса к организации или отрасли;
32. подчеркивание «престижных» знакомств;
33. нежелание работать там, где 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 об организации;
47. невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
48. не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
49. сильно давящий тон;
50. неопределенность ответов на вопросы.

### **Список должностей и профессий**

- а) продавец среднего по размерам магазина продуктов;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобилей;
- г) менеджер по подбору персонала в строительную компанию;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела рекламной компании;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент;
- и) бухгалтер.

## Практическое занятие № 19

### «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

**Целью** практического занятия является апробация метода попарных сравнений для оценки кандидата для выдвижения на вакантную должность.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** проанализировать систему деловых и личностных характеристик, применяющуюся для оценки кандидата для выдвижения на вакантную должность.

**Постановка задачи:** в крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и заместитель начальника корпоративного университета этой же организации. Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора для этого необходимо сформировать требования к кандидатам:

- 1) выбрать из представленной ниже групп качеств кандидата по одному качеству, которое на Ваш взгляд важнее для заместителя генерального директора;
- 2) используя метод попарных сравнений определить ранги качеств;
- 3) сравнить полученные результаты с результатами отбора кандидатов (таблица 9);
- 4) выбрать наиболее подходящего кандидата.

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

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

**Первая группа:** способность подчинить личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности.

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

**Третья группа:** наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством;

знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

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

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

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

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

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

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

Таблица 9 – Результаты отбора кандидатов

№	Наименование качества (соответствии выбранными качествами)	Значение идеальных качеств (в баллах) (результат попарного сравнения качеств)	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	заместитель начальника корпоративного университета
1			9,9	9,7
2			9,1	8,9
3			9,0	9,0
4			13,0	13,2

5			12,2	12,3
6			12,2	11,8
7			12,2	11,1
8			7,7	7,6
9			9,3	9,2
Итого:				

## Практическое занятие № 20

### «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

**Целью** практического занятия приобрести практические навыки по работе с различными теориями мотивации.

**Рекомендации по подготовке к занятию:** изучить теоретические основы мотивации и стимулирования персонала в организации.

**Постановка задачи:** необходимо из представленных ниже мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера; проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность (рекомендуется использовать метод попарных сравнений); обсудить полученные результаты с другими участниками группы.

### Описание ситуации:

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

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

### 1 Методические указания к организации самостоятельной работы

Целями самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний по дисциплине.

Самостоятельная работа студента включает следующие виды его активности:

- проработка теоретического материала (изучение источников, проработка дополнительного материала);

- подготовка к практическим занятиям по определенным темам, включая подготовку и представление доклада, реферата;
- выполнение самостоятельных работ, описанных ниже.

## **Самостоятельная работа «Составление резюме»**

**Содержание самостоятельной работы:** составить и оформить собственное резюме с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Как правило, резюме включает следующие разделы:

1. личные данные (координаты: адрес, телефон, e-mail, возраст и т.д.);
2. профессиональная цель (название вакансии, на которые претендуете, или описание вакансии);
3. образование (указываются следующие данные: названия учебных заведений, даты поступления и предполагаемые даты окончания, дополнительное образование, если оно имеется и необходимо для работодателя);
4. опыт работы (описывается опыт работы в обратной хронологической последовательности: период работы, название организации, сфера деятельности предприятия, должность, исполняемые обязанности и т.д.);
5. дополнительная информация (знание иностранных языков, особые навыки, наличие водительского удостоверения, наличие автомобиля, если это информация необходима работодателю);
6. личные качества (перечисляются личные качества, которые ценны на претендуемой вакансии).

## **Самостоятельная работа «Составление плана карьеры»**

**Содержание самостоятельной работы:** составить и оформить личный план карьеры с учетом рекомендаций приведенных на лекционном занятии. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие точки зрения:

1. предмет труда;
2. условия труда;
3. результаты и вознаграждения;
4. жизненные ценности;
5. задачи и умения.

Также работа должна включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; а также построение плана (т.е. конкретных шагов) для реализации образа идеальной работы (карьеры).

## **Самостоятельная работа «Перечень тем для доклада»**

**Содержание самостоятельной работы:** в рамках, рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа. Составить доклад по выбранной тематике (3-5 стр.) и защитить доклад.

#### **Перечень тем для доклада:**

1. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
2. Многомерные модели руководства и их особенности
3. Анализ практики применения различных методов руководства
4. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
5. Личностные и деловые качества руководителя
6. Источники и анализ первичной информации о персонале
7. «Американский» и «японский» подход к управлению персоналом. Различия и общие черты
8. Рынок труда: понятие, виды, механизм функционирования. Взаимосвязь предприятия с территориальным рынком труда
9. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта
10. Понятие и экономическая сущность заработной платы. Формы и системы заработной платы
11. Сравнительная характеристика методов деловой оценки и аттестации персонала
12. Методы обучения и развития персонала. Современные методы обучения
13. Трудовой потенциал: понятие, характеристика, факторы, влияющие на формирование и использование
14. Система показателей для анализа трудового потенциала
15. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
16. Программы введения в должность
17. Планирование карьеры, как метод управления персоналом
18. Кадровый аудит и его основные объекты
19. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб
20. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
21. Современные нестандартные методы материального стимулирования труда
22. Управление поведением персонала в организации
23. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета
24. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
25. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
26. Стратегия и тактика деловых переговоров

## **Самостоятельная работа «Перечень тем для рефератов»**

**Содержание самостоятельной работы:** в рамках, рассмотренных ниже тематик необходимо выбрать тему в наибольшей степени интересную с точки зрения рассмотрения и анализа. Составить реферат и проработать материал во время защиты с аудиторией.

### **Перечень тем для рефератов:**

1. Управление командой проекта
2. Формирование и развитие команды
3. Основные характеристики и принципы формирования команды
4. Методы формирования команды
5. Организационные аспекты формирования команды и эффективность работы
6. Управление персоналом команды
7. Основные подходы формирования и примерный состав команды
8. Основные принципы управления персоналом и специфика команды проекта как человеческого ресурса
9. Стратегия формирования и кадровое планирование команды
10. Привлечение, отбор, оценка, обучение и развитие персонала проекта
11. Типы управления в проектных группах
12. Стили лидерства в проектной команде
13. Стандартный процесс управления командой
14. Методологии управления проектами (человеческий аспект и командный фактор): традиционная; PRINCE2; Agile Project Management; Rapid Application Development — RAD; Scrum; Lean; Kanban; Six Sigma.

Реферат должен содержать следующее: титульный, оглавление, введение, основная часть, заключение, список литературы. Во введении стоит описать цели, задачи, объект и предмет работы, а также дать краткую характеристику актуальности выбранной темы. Основная часть работы должна включать в себя теоретические положения выбранной темы, примеры, описание современного положения, новых методов в практике выбранной тематики. Рекомендуется использовать графический материал для представления информации. Заключение состоит из собственных **ВЫВОДОВ** по работе. Весь материал оформляется с учетом требований ГОСТа, объем 10-15 стр.

#### **4. Оценочные средства для итогового контроля**

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине ОП.07 Управление персоналом, направленные на формирование общих и профессиональных компетенций.

#### **Вопросы и задания для проведения итогового контроля**

##### **Задания для коллоквиума**

1. Сущность понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал»
2. Сущность понятия «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»
3. Статистическая и аналитическая структура персонала.
4. Квалификационная структура персонала.
5. Квалификация и компетенция работника.
6. Количественные и качественные характеристики персонала.
7. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения.
8. Методы управления персоналом.
9. Принципы построения системы управления персоналом.
10. Методы построения системы управления персоналом.
11. Организационное проектирование системы управления персоналом.
12. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией.
13. Целевые и обеспечивающие подсистемы системы управления организацией.
14. Цели и функции системы управления персоналом.
15. Организационная структура системы управления персоналом.
16. Кадровое, правовое, нормативно-методическое, информационное обеспечение системы управления персоналом.
17. Кадровая политика и ее направления.
18. Базовые кадровые стратегии управления персоналом.
19. Кадровое планирование в системе работы с персоналом.
20. Методы расчета потребности в персонале.
21. Этапы, принципы, технология отбора претендентов на вакантную должность.
22. Технология найма персонала.
23. Деловая оценки персонала: задачи, показатели, методы, организационная процедура.
24. Аттестация персонала, ее цели и этапы.
25. Сущность, формы и управление профориентацией персонала.
26. Виды и организация управления адаптацией персонала.
27. Цели, виды и методы обучения персонала: переподготовка, первичная подготовка, повышение квалификации.

28. Понятие и виды деловой карьеры.
29. Система служебно-профессионального продвижения персонала.
30. Управление кадровым резервом.
31. Управление высвобождением персонала организации.
32. Организация труда управленческого персонала.
33. Управление конфликтами в организации, способы их реализации.
34. Управление стрессами.
35. Сущность теорий мотивации трудовой деятельности.
36. Мотивация и стимулирования трудового поведения персонала.
37. Формы и системы оплаты труда персонала.
38. Режим труда и отдыха персонала. Дисциплина труда.
39. Оценка результатов труда персонала.
40. Оценка социальной и экономической эффективности использования персонала.

В билете – 2 теоретических вопроса

На подготовку к ответу обучающемуся отводится до 30 минут.

Обучающийся предъявляет ответы в устной форме: устно раскрывает теоретические вопросы; решение задачи представляется в письменном виде с устными комментариями (пояснениями).

**Время на подготовку и выполнение:**

подготовка до 40 мин.;

сдача 15 мин. на человека.

Оценка “5” ставится, если обучающийся:

Показывает глубокое и полное знание и понимание всего объёма программного материала; полное понимание сущности рассматриваемых понятий, явлений и закономерностей, теорий, взаимосвязей;

Умеет составить полный и правильный ответ на основе изученного материала; выделять главные положения, самостоятельно подтверждать ответ конкретными примерами, фактами; самостоятельно и аргументировано делать анализ, обобщения, выводы. Устанавливать межпредметные (на основе ранее приобретенных знаний) и внутрипредметные связи, творчески применять полученные знания в незнакомой ситуации. Последовательно, чётко, связно, обоснованно и безошибочно излагать учебный материал; давать ответ в логической последовательности с использованием принятой терминологии; делать собственные выводы; формулировать точное определение и истолкование основных понятий, законов, теорий; при ответе не повторять дословно текст учебника; излагать материал литературным языком; правильно и обстоятельно отвечать на дополнительные вопросы

учителя. Самостоятельно и рационально использовать наглядные пособия, справочные материалы, учебник, дополнительную литературу, первоисточники; применять систему условных обозначений при ведении записей, сопровождающих ответ; использование для доказательства выводов из наблюдений и опытов;

Самостоятельно, уверенно и безошибочно применяет полученные знания в решении проблем на творческом уровне; допускает не более одного недочёта, который легко исправляет по требованию учителя; имеет необходимые навыки работы с приборами, чертежами, схемами и графиками, сопутствующими ответу; записи, сопровождающие ответ, соответствуют требованиям.

Оценка “4” ставится, если обучающийся:

Показывает знания всего изученного программного материала. Даёт полный и правильный ответ на основе изученных теорий; незначительные ошибки и недочёты при воспроизведении изученного материала, определения понятий дал неполные, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях из наблюдений и опытов; материал излагает в определенной логической последовательности, при этом допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно при требовании или при небольшой помощи преподавателя; в основном усвоил учебный материал; подтверждает ответ конкретными примерами; правильно отвечает на дополнительные вопросы учителя.

Умеет самостоятельно выделять главные положения в изученном материале; на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, устанавливать внутрипредметные связи. Применять полученные знания на практике в видоизменённой ситуации, соблюдать основные правила культуры устной речи и сопровождающей письменной, использовать научные термины;

Не обладает достаточным навыком работы со справочной литературой, учебником, первоисточниками (правильно ориентируется, но работает медленно). Допускает негрубые нарушения правил оформления письменных работ.

Оценка “3” ставится, если обучающийся:

Усвоил основное содержание учебного материала, имеет пробелы в усвоении материала, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала;

Материал излагает несистематизированно, фрагментарно, не всегда последовательно;

Показывает недостаточную сформированность отдельных знаний и умений; выводы и обобщения аргументирует слабо, допускает в них ошибки.

Допустил ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определения понятий дал недостаточно четкие;

Не использовал в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, фактов, опытов или допустил ошибки при их изложении;

Испытывает затруднения в применении знаний, необходимых для решения задач различных типов, при объяснении конкретных явлений на основе теорий и законов, или в подтверждении конкретных примеров практического применения теорий;

Отвечает неполно на вопросы учителя (упуская и основное), или воспроизводит содержание текста учебника, но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение в этом тексте;

обнаруживает недостаточное понимание отдельных положений при воспроизведении текста учебника (записей, первоисточников) или отвечает неполно на вопросы учителя, допуская одну-две грубые ошибки.

Оценка “2” ставится, если обучающийся:

не усвоил и не раскрыл основное содержание материала;

не делает выводов и обобщений.

не знает и не понимает значительную или основную часть программного материала в пределах поставленных вопросов;

или имеет слабо сформированные и неполные знания и не умеет применять их к решению конкретных вопросов и задач по образцу;

или при ответе (на один вопрос) допускает более двух грубых ошибок, которые не может исправить даже при помощи учителя.

## **5. Условия реализации учебной дисциплины**

### **5.1. Требования к материально-техническому обеспечению**

Реализация программы дисциплины требует наличия кабинета культуры и психологии профессионального общения.

Кабинет культуры и психологии профессионального общения:  
столы и стулья на 12 человек, ПК, стеллаж, доска, портреты выдающихся деятелей, комплекты тематических плакатов, учебно-методические стенды, таблицы, литература.

### **5.2. Информационное обеспечение обучения**

#### **Перечень учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

##### **Основные источники:**

1. Управление персоналом: Уч.пос. (ФГОС) / А.М.Руденко - 414 с.-(СПО) (П) Рн/Д:Феникс, 2017
2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт,2020
3. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. — Саратов : Профобразование, 2021. — 242 с. — ISBN 978-5-4488-0951-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100164.html>
4. Чиликина, И. А. Управление персоналом : учебное пособие для СПО / И. А. Чиликина. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2019. — 76 с. — ISBN 978-5-88247-939-7, 978-5-4488-0292-8. — Текст : электронный // Электронно-

библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:  
<https://www.iprbookshop.ru/85992.html>

**Дополнительные источники:**

1. Курс по управлению персоналом / . — Новосибирск : Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. — 186 с. — ISBN 978-5-4374-0352-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65253.html>
2. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html>
3. Свистунова, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Свистунова. — Ставрополь : Секвойя, 2018. — 70 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93162.html>