

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, СОЦИОЛОГИИ И ПРАВА»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра экономики и управления

Елсукова Ю.Ю., Мушкетова Н.С.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие
для студентов специальности
080507 «Менеджмент организации»
квалификация «Менеджер»

Волгоград 2010

Рецензенты:

доктор эконом. наук, профессор Г.В. Тимофеева
кандидат эконом. наук, доцент О.В. Вершинина

Рекомендовано к печати:
учебно-методическим советом института
протокол № __ от _____ 2010 г.

Елсукова Ю.Ю., Мушкетова Н.С.

Управление персоналом: Учебно-методическое пособие для студентов специальности «Менеджмент» / Ю.Ю. Елсукова, Н.С. Мушкетова – Волгоград: Издательство ВИЭСП, 2010. - 51с.

Пособие по дисциплине "Управление персоналом" предназначено для студентов экономического факультета специальности 080501 "Менеджмент" очной и заочной формы обучения.

Данные указания содержат краткие конспекты лекций, вопросы для проведения и обсуждения на семинарских занятиях; методику проведения практических работ, решения типовых ситуационных задач и варианты заданий, рекомендуемую литературу. Методические рекомендации могут быть использованы преподавателями и студентами экономических специальностей вузов.

© Ю.Ю.Елсукова,
Н.С. Мушкетова, 2010
© Волгоградский институт
экономики, социологии и права,
2010

Оглавление

Методические указания для студентов	4
Структура отчета	4
Тема 1. Принципы и методы управления персоналом	5
Тема 2. Методы проведения отбора нанимаемого персонала	6
Тема 3. Диагностирование и оценка сотрудников, аттестация персонала	7
Тема 4. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала	9
Тема 5. Организация обучения персонала	10
Тема 6. Служба управления персоналом	14
Тема 7. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом	15
Тема 8. Определение количественной потребности в персонале по методу, основанному на использовании данных о времени трудового процесса	23
Тема 9. Управление профессиональной ориентацией	32
Тема 10. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры	35
Тема 11. Планирование формирования кадрового резерва и работы с ним в организации	38
Тема 12. Мотивация поведения и стимулирование труда	42
Тема 13. Конфликты в коллективе	43
Тема 14. Варианты стратегий управления персоналом на примере российских и зарубежных организаций. Стратегии развития персонала организации	44
Тематика рефератов курсу «Управление персоналом»	45
Рекомендации по оформлению реферата	46
Примерная тематика эссе	47
Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление персоналом»	48
Литература	49
Электронные ресурсы по курсу	50

Методические указания для студентов

Для овладения знаниями необходима следующая последовательность действий:

- 1) чтение текста лекций и основной и дополнительной литературы;
- 2) составление плана текста;
- 3) графическое изображение структуры текста;
- 4) конспектирование текста;
- 5) выписки из текста;
- 6) работа со словарями и справочниками;
- 7) учебно-исследовательская работа;
- 8) использование компьютерной техники и ресурсов сети Интернет;

Для закрепления и систематизации знаний необходима работа с конспектами лекций;

- 1) повторная работа над учебным материалом (см. п. 1);
- 2) составление плана и тезисов ответа;
- 3) составление таблиц для систематизации учебного материала;
- 4) ответы на контрольные вопросы;
- 5) аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ и т.п.);
- 6) подготовка сообщений к выступлению на семинарском занятии и конференции;
- 7) подготовка рефератов, докладов;
- 8) самотестирование;

Для формирования умений необходимо:

- 1) решение задач и упражнений по образцу;
- 2) решение ситуационных задач;
- 3) подготовка к деловым играм;
- 4) моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- 5) подготовка курсовых и дипломной работ;

Для успешного выполнения практических работ студент должен:

- ознакомиться с лекционным материалом и подготовить ответы на контрольные вопросы, приведенные в данных методических указаниях;
- при подготовке к семинарским занятиям ознакомиться с темой, со списком вопросов и рекомендуемой литературой;
- чётко следовать ходу выполнения работы;
- оформить отчет о проделанной работе.

Структура отчета

Отчет по практической работе № (следует указать номер практической работы в соответствии с программой дисциплины).

Тема: (следует указать тему практической работы в соответствии с программой дисциплины).

Цель работы: (необходимо кратко сформулировать цель практической работы).

Дата выполнения: (указать число, месяц, год, когда осуществляется выполнение практической работы).

Группа: (следует указать шифр группы).

Фамилия, имя, отчество: (указать фамилию, имя, отчество студента выполняющего практическую работу).

Вариант: (указать вариант).

Ход работы: (указать исходные данные ситуации и отразить подробный процесс ее решения, с указанием формул расчета, необходимых таблиц и графиков).

Тема 1. Принципы и методы управления персоналом

Кадры - основной состав работников предприятия, к ним не относят внештатных сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

Персонал - весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Часто синонимично используется с понятием «кадры». В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конгломерата предприятия. В этом понятии скрыто акцентированное внимание на роли личности в социально-экономической системе (Э.М.Короткое).

В зарубежной практике термин «персонал» используется по отношению к небольшим фирмам (не более 100 человек).

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано с изменениями в производстве. Традиционная конвейерная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации рабочей силы.

3 фактора, воздействующие на людей в организации:

- 1) иерархическая структура организации, в которой основным средством воздействия являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху за счет принуждения и контроля над распределением материальных благ;
- 2) культура - вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности;
- 3) рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности.

В теории управления персоналом выделяют следующие принципы: бюрократия, гибкость, децентрализация, дисциплинированность, единоначалие, кооперация, корпоративность, оперативность, ротация, специализация, справедливое вознаграждение, эффективность.

Семинарское занятие

1. Основные принципы руководства персоналом.
2. Основные критерии кадровой политики.
3. Три взаимосвязанных подхода к управлению персоналом.
4. Модели управления персоналом
5. Основные принципы работы с персоналом компании IBM.
6. Основные цели и функции управления персоналом.
7. Метод расчленения требований к рабочему месту при оценке труда.
8. Экономические методы управления персоналом.
9. Административные методы управления персоналом.
10. Социально-психологические методы управления персоналом.
11. Классификация методов, применяемых для анализа и построения системы управления персоналом организации.
12. Основные принципы и методы работы с персоналом в ОАО «Газпром».

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.
2. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.
3. В чем отличие принципов управления персоналом от принципов построения системы управления персоналом.
4. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации.
5. Приведите примеры методов обследования и анализа системы управления персоналом.
6. Приведите примеры методов формирования и обоснования системы управления персоналом организации.
7. Приведите примеры методов внедрения системы управления персоналом организации.

Тема 2. Методы проведения отбора нанимаемого персонала

Найм персонала как функция системы управления персоналом заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале. Найм персонала включает подбор и отбор кадров

Подбор кадров - совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности.

Процесс подбора включает:

- планирование потребности в персонале;
- разработка комплекса требований к кандидату на должность
- сбор данных о возможных кандидатах;
- поиск (привлечение) внутри компании, вне компании.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников самого предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Внутренние источники — это люди, работающие в организации. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация и др.

К внешним источникам подбора персонала относятся центры занятости, агентства по найму (кадровые агентства), самостоятельный поиск через средства массовой информации.

Семинарское занятие

1. Научно-методические принципы отбора нанимаемого персонала.
2. Методы оценки способностей претендентов на рабочие места.
3. Основные ступени отбора кадров.
4. Виды собеседования при отборе персонала и специфика его проведения.
5. Специфика системы оценки кандидата на должность и ее характеристики.
6. Возможные ошибки при оценке кандидатов на должность.
7. Методы оценки профессионально важных качеств при отборе персонала.
8. Порядок профотбора лиц, нанимаемых на предприятие извне.
9. Основные показатели эффективности процесса отбора кадров.
10. Стажировки как метод отбора менеджеров.

11. Хэдхантинг, его специфика на российском кадровом рынке.
12. Аутсорсинг, аутстаффинг: новые формы работы с кадрами.
13. Особенности проведения отбора персонала в нефтегазовых компаниях.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий "набор", "наем" и "отбор" персонала?
2. Приведите пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.
3. Какие группы деловых и личностных качеств используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления и почему?
4. Дайте характеристику методам отбора персонала.
5. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидатов на занятие возможной должности.
6. Какие рекомендации следует учитывать при проведении беседы с кандидатом на занятие вакантной должности и почему?
7. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?

Тема3. Диагностирование и оценка сотрудников, аттестация персонала

Анализ научных публикаций по проблемам оценки управленческой деятельности показал, что единого взгляда на сущность оценки пока не выработано. Во многом это связано с тем, что авторы тех или иных исследований трактуют оценку в зависимости от целей и задач конкретно-прикладного характера. Это объективно сужает горизонт рассмотрения сущности оценки управленческой деятельности, ограничивает возможности широкого использования уже разработанных методик.

По мнению авторов, оценка может трактоваться как мнение о результатах деятельности, сформулированное в формализованной или описательной форме. Применительно к оценке эффективности работы персонала следует определить ее основные цели:

- административные, касающиеся принятия управленческих решений о статусе службы управления персоналом, изменении перечня возлагаемых на нее функций;
- финансово-экономические, состоящие в определении объемов ресурсов, выделяемых для обеспечения деятельности службы управления персоналом;
- мотивационные, направленные на повышение эффективности и качества труда сотрудников службы управления персоналом и ее руководителя.

Процесс оценки достаточно прост по своей структуре, в границах которой должны быть взаимосвязаны цели, субъект и объект оценки, методы и процедуры, система показателей. Анализ полученных результатов позволяет реализовать цели оценки, сформулированные выше.

В отечественной практике сложилось три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация персонала организаций основного звена управления и аттестация научных и научно-педагогических работников.

Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также в целях решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников - процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания - присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки.

Аттестация персонала организаций основного звена управления - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация; аттестация по истечении испытательного срока; аттестация при продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Аттестация работников проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

Этап непосредственной аттестации заключается в: заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня

аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Семинарское занятие

1. Роль тестов для диагностирования конкретной категории работников при найме на работу.
2. Специфика тестов для одно- или многофакторного исследования способностей кандидатов (сотрудников).
3. Специфика автоматизированного тестирования при оценке способностей кандидатов.
4. Достоинства психодиагностики, области применения и ограничения тестов.

Контрольные вопросы

1. Какие профессиональные качества являются наиболее важными для успешной деятельности и почему?
2. Что собой представляет интерпретация результатов психологического тестирования и почему она является наиболее сложным и ответственным моментом психодиагностического исследования?
3. В чем заключаются особенности тестовых психологических методик, и в каких случаях их целесообразнее применять?
4. Почему для каждой категории работников должна быть подобрана своя методика проведения тестовой оценки?
5. Назовите наиболее универсальные тестовые методики, используемые при найме персонала.

Тема 4. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала.

Цель развития персонала и человеческих ресурсов – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития. Универсального набора процедур для разработки плана развития **человеческих ресурсов**, которые необходимо было бы неукоснительно выполнять, не существует.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров - это та сфера деятельности, в которой менеджер по персоналу не может обойтись без внешней помощи - консультантов, преподавателей, экспертов. Существует широкий набор способов и мест обучения от колледжей и университетов до самообучения, компьютерных курсов.

Имеется несколько преимуществ использования внешних источников для обучения и развития персонала. Во-первых, качество обучения гораздо выше, спектр знаний и навыков шире. Во-вторых, преподаватель думает только о том, что нужно дать максимально широкие знания и навыки обучаемому, предоставить наилучшее обучение, а не о том, что необходимо обеспечить его работой. Кроме того, наблюдается значительная экономия средств. С другой стороны, организации необходим специалист, который выберет подходящее учебное заведение, форму обучения для персонала. Поэтому оптимальным сочетанием при организации процесса развития персонала будет обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей.

Для повышения эффективности **системы развития персонала** следует различать не только индивидуальные и групповые потребности в обучении, но также и то, насколько эти потребности соответствуют целям организации. Руководство часто сомневается в пользе

обучения и, таким образом, в необходимости анализа потребностей в обучении. Другая проблема - согласованность потребностей в обучении у конкретного служащего и организации. При подготовке и организации процесса обучения персонала должны быть четко определены задачи, строго соответствующие целям организации в целом. Следовательно, подготовка и обучение являются важными элементами в системе управления как на коллективном, так и на индивидуальном уровне.

Семинарское занятие

1. Основные методы теоретической подготовки и принципы процесса повышения квалификации.
2. Виды обучения и их особенности, используемые при повышении квалификации.
3. Специфика активных методов обучения персонала.
4. Специфика программного обучения.
5. Специфика проблемного обучения.
6. Специфика дистанционного обучения.
7. Оценка качества переподготовки и повышения квалификации персонала.
8. Методы переподготовки и повышения квалификации персонала, используемые на туристских предприятиях.

Контрольные вопросы

1. Какова роль повышения квалификации в деятельности организации?
2. Какие факторы влияют на заинтересованность управленческого работника в повышении квалификации и почему?
3. Проанализируйте оценку сравнительной эффективности методов обучения в зависимости от его конкретных целей.
4. Дайте характеристику видов обучения при повышении квалификации и проанализируйте их особенности.
5. В каких случаях необходима переподготовка персонала?

Тема 5. Организация обучения персонала

Обучение и подготовка персонала – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Прежде всего, ученые отмечают, что **обучение** – это не просто посещение занятий, лекций, семинаров, сдача сессий, этот процесс должен быть непосредственно связан с рабочим местом.

Профессиональное обучение в России включает в себя четыре основных блока, таких как:

- профессиональную подготовку. Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка с получением документа об образовании. Срок обучения от 1 до 6 лет;
- повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 1 года;
- переподготовку кадров. Выполняется в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью. Срок обучения от 2 месяцев до 2 лет;
- послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения 2-4 года.

Методы определения потребностей в обучении для конкретного человека:

- анализ информации о карьерных стремлениях, предпочитаемых интересах в

- обучении и ходе развития карьеры, содержащихся в личном деле;
- аттестация;
- методы центра оценки;
- “глобальный обзор” и аудит обучения.

Недифференцированное и бессистемное применение всех упомянутых методов нецелесообразно из-за неэффективности затрачиваемых на них средств. Особенно большой риск возникает при использовании аудита обучения, так как его итогом могут быть месяцы бумажной работы без каких-либо ощутимых результатов.

Методы обучения можно разделить на две категории: без отрыва от производства и с отрывом от производства.

Семинарское занятие

1. Основные принципы непрерывного обучения кадров.
2. Методы непрерывного обучения кадров.
3. Виды непрерывного обучения кадров.
4. Сбор информации о состоянии подготовки специалиста.
5. Оценка качества знаний, умений и навыков специалиста.
6. Формирование индивидуальных программ обучения и учебных групп.
7. Учебно-материальная база системы обучения.
8. Учебно-методическое обеспечение обучения.
9. Выходной контроль знаний, аттестация специалистов с выдачей рекомендаций по дальнейшему их использованию.

Контрольные вопросы

1. Какова цель непрерывного обучения кадров в организации?
2. Какие принципы обучения воспитывают в работниках инициативность и почему?
3. Как оценить эффективность деятельности менеджера, формирующего программу обучения?
4. Почему обучение - вид внутрифирменных коммуникаций?

Задача 1

Вы работаете на заводе. На Вашем предприятии имеется 15 цехов. Средний возраст начальников цехов - 40 лет. Определить план повышения квалификации для данной категории работников при периодичности обучения один раз в 1,25 года и составить график повышения квалификации на 4 года при условии, что вы имеете возможность обучать не более 9 работников в год. Срок повышения квалификации - 2 недели. В связи с особенностями производства нет возможности посылать одновременно более 2-х работников. Курсы повышения квалификации проводятся в Санкт-Петербургском техническом университете в феврале, марте, апреле, мае, октябре, ноябре.

Решение

1. Определим план повышения квалификации для начальников цехов при периодичности 1 раз в 1,25 года.

$$\text{ППК} = \frac{15}{1 \times 1,25} = 12 \text{ чел/год}$$

2. Составим график повышения квалификации по следующей форме (таблица 6.1) учитывая, что ППК=12 чел в год.

График повышения квалификации

№ п/п	Должность	Ф.И.О.	Срок проведения обучения	Место повышения квалификации	Дата последнего повышения квалификации
1	Начальник цеха №1		февраль 2008 г.	Тех. университет г. С-т-Петербург	Данных нет.
2	Начальник цеха №2		март 2008 г.	-- " ---	---"---
3	Начальник цеха №3		апрель 2008 г.	--- " ---	--- " ---
4	Начальник цеха №4		май 2008 г.	--- " ---	--- " ---
5	Начальник цеха №5		октябрь 2008 г.	--- " ---	--- " ---
6	Начальник цеха №6		ноябрь 2008 г.	--- " ---	--- " ---
7	Начальник цеха №7		февраль 2008 г.	--- " ---	--- " ---
8	Начальник цеха №8		март 2008 г.	--- " ---	--- " ---
9	Начальник цеха №9		апрель 2008 г.	--- " ---	--- " ---
10	Начальник цеха №10		май 2008 г.	--- " ---	--- " ---
11	Начальник цеха №11		октябрь 2008 г.	--- " ---	--- " ---
12	Начальник цеха №12		ноябрь 2008 г.	--- " ---	--- " ---
13	Начальник цеха №13		февраль 2009 г.	--- " ---	--- " ---
14	Начальник цеха №14		февраль 2009 г.	--- " ---	--- " ---
15	Начальник цеха №15		март 2009 г.	--- " ---	--- " ---
16	Начальник цеха №1		октябрь 2009 г.	---" ---	02.08.ТУ г. Санкт-Петербург
17	Начальник цеха №2		ноябрь 2009 г.	--- " ---	03.08 --" --
18	Начальник цеха №3		февраль 2010 г.	--- " ---	04.08 --"--
19	Начальник цеха №4		март 2010 г.	--- " ---	05.08 --"--
20	Начальник цеха №5		май 2010 г.	--- " ---	10.08 --"--
21	Начальник цеха №6		ноябрь 2010 г.	--- " ---	11.08 --"--
22	Начальник цеха №7		октябрь 2009		
23	Начальник цеха №8		ноябрь 2009 г.		
24	Начальник цеха №9		февраль 2010 г.	--- " ---	04.08 --"--
25	Начальник цеха №10		март 2010 г.	--- " ---	05.08 --"--
26	Начальник цеха №11		октябрь 2010 г.	--- " ---	10.08--"--
27	Начальник цеха №12		ноябрь 2010 г.	--- " ---	11.08 --"--
28	Начальник цеха №13		февраль 2011 г.	--- " ---	02.10 --"--
29	Начальник цеха №14		февраль 2011 г.	--- " ---	02.10 --"--
30	Начальник цеха №15		март 2011 г.	--- " ---	02.10 --"--

Задача 2

На вашем предприятии планируется в течение года приобретение новой производственной линии. Для работ с новой технологией необходимо провести переподготовку рабочих в учебном центре, так как старая линия еще пока не демонтирована и останавливать рабочий процесс нельзя. Вы имеете возможность обучать не более 3 человек в неделю. Всего рабочих, обслуживающих установку: 18 человек. Срок обучения 1 неделя. Составить график переподготовки рабочих на 2 месяца (с октября 2011 г.).

Решение

Составим график переподготовки рабочих по следующей форме (таблица 6.2).

График переподготовки рабочих

№ п/п	Должность	Ф.И.О.	Срок проведения обучения	Учебное заведение
1	2	3	4	5
1	рабочий №1	--	6 - 10.10.11 г.	Учебный центр (УЦ)
2	рабочий №2	--	6 - 10.10.11 г.	УЦ
3	рабочий №3	--	6 - 10.10.11 г.	УЦ
4	рабочий №4	--	13 - 17.10. 11 г.	УЦ
5	рабочий №5	--	13 - 17.10. 11 г.	УЦ
6	рабочий №6	--	13 - 17.10. 11 г.	УЦ
7	рабочий №7	--	20 - 24.10.11 г.	УЦ
8	рабочий №8	--	20 - 24.10.11 г.	УЦ
9	рабочий №9	--	20 - 24.10.11 г.	УЦ
10	рабочий №10	--	27 - 31.10.11 г.	УЦ
11	рабочий №11	--	27 - 31.10.11 г.	УЦ
12	рабочий №12	--	27 - 31.10.11 г.	УЦ
13	рабочий №13	--	10 - 14.11.11 г.	УЦ
14	рабочий №14	--	10 - 14.11.11 г.	УЦ
15	рабочий №15	--	10 - 14.11.11 г.	УЦ
16	рабочий №16	--	17 - 21.11.11 г.	УЦ
17	рабочий №17	--	17 - 21.11.11 г.	УЦ
18	рабочий №18	--	17 - 21.11.11 г.	УЦ

Задача 3.

На вашем предприятии в отделе маркетинга работает 20 менеджеров по продаже выпускаемой продукции. Определить план повышения квалификации данной категории сотрудников при периодичности обучения 1 раз в год и составить график повышения квалификации на 3 года таким образом, чтобы это не повредило рабочему процессу. Предлагаемые учебные заведения:

- 1) Учебный центр по работе с потребителями (январь, март, ноябрь ежегодно).
- 2) Курсы повышения квалификации университета торговли (февраль - ноябрь ежегодно).
- 3) Курсы повышения квалификации международного центра торговли (май-июнь, сентябрь - ноябрь ежегодно).

Срок обучения одного человека - 2 недели.

Задача 4.

В учебном центре газодобывающего предприятия работает 5 преподавателей и 7 мастеров производственного обучения. Составить график повышения квалификации сотрудников на 5 лет при периодичности обучения 1 раз в 3 года. Предлагаемые учебные заведения: технический университет; курсы повышения квалификации при химико-технологическом колледже. Данные учебные заведения предлагают свои услуги с января по май ежегодно. Срок обучения - 3 недели. Для того чтобы не прерывать рабочий процесс, рекомендуется посылать на КПК не более 1 человека в месяц.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается роль повышения квалификации персонала в деятельности организации?
2. Как определяется потребность в переподготовке кадров?
3. Что собою представляет перспективное планирование повышения квалификации?
4. Что собою представляет оперативное повышение квалификации?

5. Перечислите виды повышения квалификации и назовите их характеристики.
6. Назовите особенности повышения квалификации руководителей.
7. Что собою представляют индивидуальные программы обучения при повышении квалификации?
8. Какова периодичность повышения квалификации у разной категории работников?

Тема 6. Служба управления персоналом

В структуре любого предприятия (учреждения) должна предусматриваться **служба по управлению персоналом**, которая отвечает за все стороны работы с людьми. Основной специфической особенностью современной службы персонала является ее многофункциональность, т.е. работа как с человеческими ресурсами, так и непосредственно с персоналом.

Обычно за управление людьми в организации отвечает специалист - **менеджер по персоналу**, который в идеале должен обладать комплексом теоретических знаний (в области психологии, социологии, экономики труда, права, управления и т.д.), способностями и навыками общения с людьми. Менеджер по персоналу относится к управляющим высшего ранга и является помощником и консультантом Генерального директора или Президента в вопросах развития персонала, его квалификации, переквалификации, управления человеческими ресурсами, мониторинга и контроля над деятельностью персонала. Кроме этого, к сфере компетенции менеджера по персоналу относятся все вопросы, связанные с управлением людьми, психологическим климатом коллектива, подбором кадров и продвижением по службе.

Управление персоналом никогда полностью не совпадает с интересами менеджмента, что означает постоянное балансирование между менеджментом и работниками, связывая и примиряя интересы и тех, и других.

В настоящий момент функции управления персоналом распределяются на предприятии между различными отделами: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки кадров, отдел организации труда и т. д. Как правило, эти отделы иерархически подчинены разным службам. Таким образом, эффективность системы управления персоналом снижается за счет большого количества согласований в процессе принятия решений. Выходом из сложившейся ситуации может служить организация единой службы по управлению персоналом или отдела по управлению персоналом с широким набором функций. Функции службы управления персоналом в организации:

- консультативная;
- регулирующая;
- контроллинговая;
- системная.

Семинарское занятие

1. Основные качества менеджера, специализирующегося на работе с персоналом.
2. Основные функции и задачи современной службы управления персоналом.
3. Специфика уровней работы менеджера в рамках внутрифирменного управления персоналом.
4. Основные направления действий менеджера по кадрам при стратегическом управлении персоналом.
5. Особенности внутрифирменного управления персоналом.
6. Способы влияния менеджера по персоналу на доходы организации, ожидаемые результаты и инструменты внедрения.
7. Проблемы, имеющиеся в действующих кадровых службах предприятий.
8. Особенности подготовки специалистов по управлению персоналом в России.

9. Взаимодействие службы управления персоналом с другими функциональными и линейными службами.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается специфика структуры кадровой службы предприятия?
2. Что входит в обязанности руководителя службы управления персоналом?
3. Опишите профессионально-квалификационную модель менеджера по кадрам.
4. Какова роль управления персоналом в высшем менеджменте?
5. В чем состоит специфика определения эффективности системы управления персоналом.

Тема 7. Оценка экономической эффективности проектирования системы управления персоналом

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утвержденными Госстроем, Минэкономки, Минфином и Госкомпромом РФ от 31.03.94 №7-12/47). Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
- народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток $\Pi_i(t)$ и отток $O_i(t)$ денежных средств. Обозначим разность между ними через $\Phi_i(t)$:

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t),$$

где i - номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег $\Phi(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_1(t) + \Phi_2(t).$$

Показатели **бюджетной эффективности** отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (B_i) для t -го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (D_i) над расходами (P_i) в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_i = D_i - P_i$$

Интегральный бюджетный эффект ($V_{\text{инт}}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($D_{\text{инт}}$) над интегральными бюджетными расходами ($P_{\text{инт}}$):

$$V_{\text{инт}} = D_{\text{инт}} - P_{\text{инт}}$$

Показатели **народнохозяйственной экономической эффективности** отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций.

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования систем и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) может быть использован следующий обобщающий показатель - индекс доходности (ИД) представляющий собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИД} = \sum_{t=0}^T \mathcal{E}_t / K = 1/K \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \times 1/(1+E)^t,$$

где $\sum_{t=0}^T \mathcal{E}_t$ - сумма приведенных эффектов;

R_t - экономические результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета;

Z_t - затраты, осуществляемые на t -ом шаге;

t - номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

T - горизонт расчета;

E - норма дисконта, равная приемлемой для предприятия норме дохода по альтернативным направлениям инвестирования;

K - приведенные единовременные вложения

Если $\text{ИД} > 1$, то проект эффективен, если $\text{ИД} < 1$ - неэффективен. Индекс доходности показывает уровень эффективности при одном ограничении - при принятой норме дисконта.

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие, Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где K_{y1} - предпроизводственные затраты; K_{y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий; K_{y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; K_{y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Годовые **текущие затраты**, связанные с совершенствованием управления персоналом (Z_y), определяются так:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11},$$

где Z_1 - основная и дополнительная заработная плата; Z_2 - отчисления на социальное страхование; Z_3 - расходы на командировки; Z_4 - расходы на служебные разъезды; Z_5 - расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация); Z_6 - канцелярские и типографские расходы; Z_7 - почтово-телеграфные и телефонные расходы; Z_8 - расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии); Z_9 - расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии); Z_{10} - расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где постоянно работают слушатели, включают расходы на

проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения; Z_{11} - прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

Затраты позволяют также оценить эффективность изменений, происходящих в организации управления персоналом.

Возможны косвенные методы оценки эффективности изменений в системе управления. Один из них – балльный – предложен на основе анализа метода Феликса-Риггса.

Для отслеживания направления развития предприятие должно держать под контролем ряд факторов. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет степенью достижения той или иной цели. Рассматриваемый подход позволяет получить суммарный итоговый индекс путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Состав таких показателей определяется тоже экспертно, исходя из условий конкретного предприятия.

Процедура реализуется в виде матрицы целей и состоит из ряда шагов:

1) выделяются параметры (производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние предприятия. Для каждого критерия выбирается показатель (K_j), наилучшим образом характеризующий данный параметр;

2) однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату соответствует 3 очка;

3) определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков;

4) так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков;

5) проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1-2, 4-9.

В результате шагов 2) – 5) формируется шкала возможных положений предприятия по каждому из выбранных критериев;

6) каждому из принятых производственных критериев экспертным путем присваиваются веса значимости (W_{kj}), в сумме равные 100. Затем определяется ряд А – фактические значения исследуемого периода, выясняется, сколько очков (O_{kj}) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд В;

7) перемножение ряда В на веса дает ряд С, состоящий из оценок (Q_{kj}):

$$(Q_{kj}) = O_{kj} W_{kj},$$

Сумма значений оценок формирует индекс (I_t), который сравнивается с предшествующим значением (I_0):

$$I_t = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^t,$$

где Q_{kj}^t – значение оценки j-го критерия производства в момент времени t;

$$I_t = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^0,$$

где Q_{kj}^0 - значение оценки j-го критерия производства в базисный момент времени.

Если состояние объектов управления на предприятии задано графом «Показатель состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: ресурсы – процесс производства – продукт, тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция от изменения величин показателей состояния:

$$K_j = f(\Delta p_i) \quad i = 1, \dots, r; \quad j = 1, \dots, n,$$

где K_j – производственный критерий;

Δp_i – изменение величины показателей состояния;

- i – индекс показателя состояния;
- r – количество анализируемых показателей состояния;
- j – индекс критерия производства;
- n – количество контролируемых критериев производства.

Если согласно методике Феликса-Риггса текущее значение j -го критерия производства можно отобразить его оценкой Q_{kj} , то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс I_t (на момент времени t после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом I_0 (на первоначальный момент анализа):

$$E = I_t - I_0,$$

где E – величина эффективности управления.

Таким образом, предлагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников (опосредованно через параметры состояния производства) предполагает формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий предприятия.

Ситуационные задания по теме

Ситуация 1. В организации работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30 %. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%.

Определить экономическую эффективность введения в должность специалиста по найму.

Решение:

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму:

$$1920 \times 0,15 = 288 \text{ ч.}$$

Доход, приносимый директором за год: $100\,000 \times 0,3 = 30\,000$ руб.

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$30\,000 / 1920 = 15,625 \text{ руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит:

$$15,625 \times 288 = 4500 \text{ руб.}$$

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на неё. Они составят:

$$6000 \times 12 + 6000 / 12 \times 0,356 = 97\,632 \text{ руб.}$$

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам – индекс доходности инвестиций (ИД):

$$\text{ИД} = (100\,000 + 4500) / (70\,000 + 25\,000 + 97\,632) = 104\,500 / 192\,632 = 0,54.$$

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Ситуация 2. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму. Исходные данные приведены в таблице 1.1:

Таблица 1.1

Исходные данные для определения эффективности проекта введения должности специалиста по найму

Показатели для расчета	Варианты				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Доходы организации, руб. в год	170 000	300 000	300 000	350 000	350 000
Текущие затраты, руб. в год	70 000	120 000	130 000	200 000	200 000
Единовременные затраты, руб. в год	25 000	30 000	30 000	45 000	0
Доля з/платы директора в доходах, %	30	25	10	12	10
Экономия времени директора, %	20	10	10	20	15
Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920	1920	1920	2050	1960
Заработная плата специалиста по найму, руб в мес.	5000	4500	7000	7000	8500
Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6	35,6	35,6

Контрольные вопросы

1. Какие виды эффективности проектов вы знаете?
2. Что собой представляет коммерческая эффективность и как она рассчитывается?
3. Что собой представляет бюджетная эффективность и как она рассчитывается?
4. Что отражают показатели народнохозяйственной экономической эффективности.
5. При помощи какого показателя определяется экономическая эффективность проектов совершенствования систем и технологии управления персоналом и как он рассчитывается?

Ситуация 3. Оценка эффективности организационных изменений и связанных с этим затрат. В ОАО «Интерлайн» произведены следующие изменения в организационной структуре и распределении функциональных обязанностей: введены в состав предприятия новые отделы (отдел маркетинга, планово-экономический отдел), созданы служба обслуживания клиентов, рекламная служба.

Для оценки эффективности реорганизации использована методика Феликса-Риггса. Экспертным путем определена система критериев для предприятия и веса каждого критерия в этой системе (табл. 2.1). Состояние предприятия до совершенствования структуры управления оценивается индексом:

$$I_0 = 72 + 50 + 32 + 75 + 90 + 60 + 9 + 2 + 20 = 410 \text{ баллов}$$

В результате рационализации системы подчинения, введения в состав предприятия новых отделов изменяется значения следующих производственных критериев, учитываемых при оценке эффективности управления:

- производительности труда (изменится, так как увеличатся доходы и возрастет численность работающих);
- себестоимости (возрастет за счет заработной платы принятых работников);

- прибыли (увеличится за счет опережающего роста доходов по сравнению с ростом затрат в результате более рационального перераспределения функций, а следовательно, более оперативного и качественного принятия решений; введения отдела, осуществляющего исследование внешней среды предприятия и вырабатывающего оптимальные шаги по адаптации к ней; введения отдела, контролирующего и анализирующего финансовые потоки, планирующего и прогнозирующего работу организации на перспективу и выбирающего наиболее оптимальные направления действий предприятия); - фондоотдачи (возрастет, так как возрастут доходы при неизменной стоимости основных фондов);

- доли затрат в долях (снизится из-за опережающего роста доходов по сравнению с затратами);

- доли затрат на управление в затратах (изменится);

- доли аппарата управления в численности (возрастет);

- доли затрат на управление в доходах (снизится из-за опережающего роста доходов).

Эффект при рационализации системы подчиненности будет получен за счет ускорения оборачиваемости информации в рамках «правильной» организационной структуры, а также улучшения взаимодействия с внешней средой организации, представленной клиентами, конкурентами, поставщиками финансовыми организациями, государством и т.д., которое проявится в дополнительном приросте доходов.

По экспертным оценкам, работа отдела маркетинга и улучшение внутреннего планирования за счет введения планово-технического и планово-финансового отделов даст прирост доходов на 5,5%. Ускорение оборачиваемости принимается из интервала от 0 до 5 в зависимости от предлагаемых мероприятий. Ускорение оборачиваемости информации, по экспертным оценкам, приведет к росту доходов на 3%. Суммарный рост доходов составит $5,5 + 3 = 8,5\%$. Численность работников возрастет на 7 человек (добавится 2 человека в планово-технический отдел; 2 человека – в отдел маркетинга; финансовый директор и 2 человека – в планово-финансовый отдел) или на $(83 + 7)/83 \times 100 - 100 = 8,4\%$. Таким образом, производительность труда изменится на $8,5/8,4 \times 100 - 100 = 1,2\%$ и составит $2366 \times 1,012 + 2394,4$ тыс. руб./человек.

Таблица 2. 1

Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость	Объем производства, абонементов	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля затрат на управление в численности	Доля затрат на управление в доходах	Шаг 5, очки
Шаг 1	Доходы / численность, тыс. руб./человек	Затраты / объем производства, руб./абонентов			Доходы/среднегодовая стоимость основных фондов, руб./руб.	Затраты/доходы, коп./руб.	Затраты на управление/затраты, коп./руб.	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Ряд А	2366	622	25200	15975	1,39	92	13	88	12	
Шаг 3	4000	0	70000	60000	2,50	0	1,75	10	1,75	10
	3600	150	63000	54000	2,25	15	3,5	19	3,5	9
	3200	300	56000	48000	2	30	5,25	28	5,25	8
	2800	450	49000	42000	1,75	45	7	37	7	7
	2400	600	42000	36000	1,50	60	8,75	46	8,75	6
	2000	750	35000	30000	1,25	75	10,5	55	10,5	5
	1600	900	28000	24000	1	90	12,25	64	12,25	4

Шаг 2	1200	1050	21000	18000	0,75	105	14	73	14	3
	800	1200	14000	12000	0,50	120	15,75	82	15,75	2
	400	1350	7000	6000	0,25	135	17,5	91	17,5	1
Шаг 4	0	1500	0	0	0	150	19,25	100	19,25	0
Ряд В	6	5	4	3	6	3	3	1	4	Очки
Шаг 6	12	10	8	25	15	20	3	2	5	Весы
Ряд С	72	50	32	75	90	60	9	2	20	Оцен ка
Индекс	$I_0 = 72 + 50 + 32 + 75 + 90 + 60 + 9 + 2 + 20 = 410$									

Затраты возрастут за счет увеличения годового фонда оплаты труда с отчислениями на социальные нужды (4300 – средняя зарплата на предприятии): $4300 \times 7 \text{ человек} \times 12 \text{ месяцев} \times 1,356$ (35,6% единый социальный налог) + 489787,2 руб. Экспертным путем установлено, что 45,5% к оплате вновь принятых работников составляют расходы на их содержание: канцелярские, услуги связи, расходные материалы, командировочные расходы и т. д. Поэтому получим прирост затрат: $1,455 \times 489,7872 = 712,6$ тыс. руб., или $(180373 + 712,6)/180373 \times 100 - 100 = 0,4\%$. Объемы производства в данном случае не изменятся, поэтому себестоимость возрастает на 0,4% и составит: $622 \times 1,004 = 624$ руб./абонента.

Прибыль возрастает (доходы увеличатся на 8,5%, а затраты на 0,45) в $(196348 \times 1,085 - 180373 \times 1,004)/15975 = 2$ раза и составит $15975 \times 2 = 31950$ тыс. руб. Фондоотдача возрастет соответственно росту доходов на 8,5% и составит $1,39 \times 1,085 = 1,51$ руб./руб.

Доля затрат в доходах уменьшится в $1,004/1,085 = 0,93$ раза и составит $92 \times 0,93 = 85,6$ коп./руб. Доля затрат на управление в затратах изменится. Затраты на управление составляли 23448,49 тыс. руб., или 13 коп. на 1 руб. затрат. После совершенствования структуры затраты на управление составят: $(23448,49 + 712,6)/23448,49 \times 10 = 103\%$, или в затратах 1,03 (рост затрат на управление)/1,004 (рост затрат) $\times 13 = 13$ коп./руб. затрат.

После совершенствования структуры затраты на управление таковы:

$$\frac{(23448,49 + 712,6)}{23448,49 \times 100} = 103\%,$$

или в затратах

$$\frac{1,03(\text{рост..затрат..на..управлении})}{1,004(\text{рост..затрат}) \times 13} = 13 \text{ коп./руб. затрат}$$

Доля аппарата управления в численности изменится и достигнет $(73+7)/(83+7) \times 100 = 89\%$.

Доля затрат на управление в доходах была 1 коп./руб. доходов. Она изменится в:

$$\frac{1,03(\text{рост..затрат..на..управлении})}{1,085(\text{рост..доходов})} = 0,95 \text{ раза}$$

и составит $12 \times 0,95 + 10$ коп./руб. доходов.

В результате новый индекс (табл.2.2)

$$I_t = 72 + 50 + 32 + 150 + 105 + 80 + 9 + 2 + 25 + 525 \text{ баллов.}$$

Величина эффективности управления

$$E = 525 - 410 = 115 \text{ баллов}$$

Следовательно, можно сделать вывод: так как $I_t > I_0$, то произведенные изменения способствуют росту эффективности управления.

При этом годовая экономия

$$\mathcal{E} = \frac{D}{N_{\text{pec}}} Y + \Pi,$$

где D – доходы, тыс. руб.;

N_{pec} – численность руководителей, специалистов и служащих, человек;

Y – ускорение оборачиваемости информации;

Π – прибыль от лучшего взаимодействия с внешней средой и роста эффективности внутрифирменного планирования, тыс. руб.

Подставив в формулу численные значения, получим:

$$\Xi = \frac{196348}{80} \times 0,03 + 196348 \times 0,055 = 10872,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, реализация стратегии снижения производственных издержек путем совершенствования структуры управления принесет выигрыш в 10872,8 тыс. руб., следовательно, стратегия является эффективной.

Таблица 2.2

Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость	Объем производства, абонентов	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходе	Доля затрат на управление в затратах	Доля затрат на управление в численности	Доля затрат на управление в доходах	Шаг 5, очки
Шаг 1	Доходы / численность, тыс. руб./человек	Затраты / объем производства, руб./абонентов			Доходы/среднегодовая стоимость основных фондов, руб./руб.	Затраты/доходы, коп./руб.	Затраты на управление/затраты, коп./руб.	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Ряд А	2394,4	624	25200	31950	1,51	85,6	13	89	10	
Шаг 3	4000	0	70000	60000	2,50	0	1,75	10	1,75	10
	3600	150	63000	54000	2,25	15	3,5	19	3,5	9
	3200	300	56000	48000	2	30	5,25	28	5,25	8
	2800	450	49000	42000	1,75	45	7	37	7	7
	2400	600	42000	36000	1,50	60	8,75	46	8,75	6
	2000	750	35000	30000	1,25	75	10,5	55	10,5	5
	1600	900	28000	24000	1	90	12,25	64	12,25	4
Шаг 2	1200	1050	21000	18000	0,75	105	14	73	14	3
	800	1200	14000	12000	0,50	120	15,75	82	15,75	2
	400	1350	7000	6000	0,25	135	17,5	91	17,5	1
Шаг 4	0	1500	0	0	0	150	19,25	100	19,25	0
Ряд В	6	5	4	6	7	4	3	1	5	Очки
Шаг 6	12	10	8	25	15	20	3	2	5	Веса
Ряд С	72	50	32	150	105	80	9	2	25	Оценка
Индекс	$I_0 = 72 + 50 + 32 + 150 + 105 + 80 + 9 + 2 + 25 = 525$									

Ситуация 4. На основании данных типовой задачи проведите оценку эффективности реорганизации организационной структуры с учетом того, что работа отдела маркетинга и улучшение внутреннего планирования за счет введения планово-экономического и финансового отделов даст прирост доходов на 7%. Ускорение оборачиваемости принимается из интервала от 0 до 5 в зависимости от предлагаемых мероприятий. Ускорение оборачиваемости информации, по экспертным оценкам, приведет к росту доходов на 5%.. Численность работников возрастет на 8 человек (добавится 2 человека в планово-технический отдел; 3 человека – в отдел маркетинга; финансовый директор и 2 человека – в планово-финансовый отдел).

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.

2. Что такое единовременные затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?
3. Что такое текущие затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?
4. В каких случаях необходима оценка эффективности управления?
5. В чем сущность методики расчета эффективности Феликса-Ригса?
6. Какие «уязвимые места» данного расчета и произведенных оценок?
7. Как можно сделать более точным расчет эффективности принятого управленческого решения по совершенствованию управления организацией?

Тема 8. Определение количественной потребности в персонале по методу, основанному на использовании данных о времени трудового процесса

Планирование потребности в персонале - одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из определения следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описания рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной

потребности в персонале.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_{пол}} \times K_n,$$

где $Ч_p$ - численность рабочих;

T_n - время, необходимое для выполнения производственной программы;

$T_{пол}$ - полезный фонд времени t рабочего;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь,

$$T_n = \frac{\sum_{i=1}^n N_i T_i + T_{нн.пр.i}}{K_b},$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i - время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{нн.пр.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции;

K_b - коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе - уровень производительности, уровень использования времени).

$$K_b = \frac{T_{тех}}{T_{ф}},$$

где K_b - коэффициент выполнения норм времени;

$T_{тех}$ - время изготовления единицы продукции по технологии;

$T_{ф}$ - фактическое время изготовления единицы продукции.

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Полезный фонд времени одного работника ($T_{пол}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса приведена в табл. 3.1

Таблица 3.1

Баланс рабочего времени одного работника

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателя или порядок его расчета
1	Календарный фонд времени, дней	365
2	Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы (п.1-п.2)
3	Количество календарных рабочих дней	
4	Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов (п.3-п.4)
5	Количество фактических рабочих дней	
6	Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.	В соответствии с плановыми расчетами
7	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	
8	Полезный фонд времени, час.	Нормальная продолжительность за вычетом потерь (п.7*п.5)

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}},$$

для определения численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей в общем случае следующий вид:

где $Ч$ - численность управленческого персонала определенной профессии,

n - количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках i -го вида управленческих функций за установленный промежуток времени (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го вида управленческих функций;

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

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ - коэффициент фактического распределения времени;

t_p - время на различные функции, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{нрв}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o \times K_n,$$

где $K_{др}$ - коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \cdot t$); как правило, находится в пределах $1,2 < K_{др} < 1,4$;

K_o - коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{фрв}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как:

$$K_{фрв} = \frac{T \times \mathcal{C}_ф}{\sum_{i=1}^n m_i t_i},$$

где $\mathcal{C}_ф$ - фактическая численность работников рассчитываемого подразделения.

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения.

Методы расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе принято название "агрегат-метод", показывающее зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{C} = \frac{\mathcal{C}_a \times K_з}{H_o} \times K_n,$$

где \mathcal{C} - количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания;

\mathcal{C}_a - число агрегатов;

$K_з$ - коэффициент загрузки;

H_o - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле:

$$H_o = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_{еді} \times n_{рi}) + T_d},$$

где H_o - норма обслуживания;

n - количество видов работ по обслуживанию объекта;

$t_{еді}$ - время, необходимое для единицы объема i -го вида работ;

$n_{рi}$ - число единиц объема i -го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);

$T_{пол}$ - полезный фонд времени работника за день (смену);

T_d - время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{еді}$.

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max},$$

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

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

Задача 1.

Рассчитать необходимую численность персонала по производству копировальной техники на основе следующих данных:

Таблица 3.2

Исходные данные для расчета численности персонала по производству копировальной техники

Наименование показателей		Вид работы, а	Вид работы, в
		квалификация, х	квалификация, у
1		2	3
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А	0,5	0,8
	Изделие Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.	А	1000	1000
	Б	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А	150	100
	Б	120	170
Планируемый процент выполнения норм, %		105	104
Полезный фонд времени одного работника, час.		432,5	432,5

Решение

Таблица 3.3

Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Наименование показателей		Вид работы, а	Вид работы, в
		квалификация, х	квалификация, у
1		2	3
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А	0,5	0,8
	Изделие Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.	А	1000	1000
	Б	1200	1200
Итого трудоемкость программы, час.	А	500	800
	Б	480	360
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А	150	100
	Б	120	170
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.		1250	1430
Планируемый процент выполнения норм, %		105	104
Время, необходимое для выполнения программы, час.		1190,5	1375
Полезный фонд времени одного работника, час.		432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.		2,8	3,2
Принимаемая численность персонала, чел.		3	3

Задача 2

Рассчитать численность управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца на основании исходных данных (см. таблицу 3.4) и сделать вывод о соответствии фактической и расчетной численности работников.

Таблица 3.4

Исходные данные для расчета необходимой

численности управленческого персонала

Управленческие функции	Количество действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.
1	2	3
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	170	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,1	
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	200	
Фактическая численность подразделения, чел.	30	

Решение

Суммарное время выполнения управленческих функций определяется как
 $(500 \times 1) + (3000 \times 0,5) + (300 \times 3) = 2900$.

Коэффициент необходимого распределения времени:

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

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв} = \frac{170 \times 30}{500 \times 1 + 3000 \times 0,5 + 300 \times 3} = \frac{5100}{2900} = 1,76$$

Расчет необходимой численности подразделения ведется по формуле Розенкранца следующим образом:

$$Ч = \frac{2900}{170} \times 1,6 + \frac{200}{170} \times \frac{1,6}{1,76} = 28,6 (\text{чел.})$$

Как указано в исходных данных (табл.3.4), фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал некоторый излишек (≈ 1 чел.) фактического количества сотрудников.

Задача 3

Расчитать необходимую численность персонала по производству газового оборудования на основе следующих данных (см. таблицы 3.5, 3.6).

Таблица 3.5

Исходные данные для расчета численности персонала

Наименование показателей	Вариант 1		Вариант 2	
	Вид работы, а	Вид работы, в	Вид работы, а	Вид работы, в
	Квалификация, х	Квалификация, у	Квалификация, х	Квалификация, у
1	2	3	4	5
Трудоемкость изделия, час. Изделие А	0,6	0,7	0,8	0,9

Изделие Б		0,3	0,2	0,7	0,5
1		2	3	4	5
Производственная программа, шт.	А	900	900	1200	1200
	Б	1000	1000	1400	1400
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А	100	80	120	100
	Б	80	60	100	170
Планируемый процент выполнения норм, %		100	100	102	101
Полезный фонд времени одного работника, час.		432,5	432,5	500	500

Таблица 3.6

Исходные данные для расчета численности персонала

Наименование показателей	Вариант 3		Вариант 4		
	Вид работы, а	Вид работы, в	Вид работы, а	Вид работы, в	
	Квалификация, х	Квалификация, у	Квалификация, х	Квалификация, у	
1	2	3	4	5	
Трудоемкость изделия, час. Изделие А	0,4	0,8	0,5	0,8	
	Изделие Б	0,2	0,1	0,3	0,5
Производственная программа, шт.	А	1000	1000	950	950
	Б	850	850	1100	1100
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А	130	120	100	80
	Б	90	180	60	70
Планируемый процент выполнения норм, %		104	103	110	100
Полезный фонд времени одного работника, час.		480	480	420	420

Задача 4.

Рассчитать численность управленческого персонала газотранспортного предприятия с использованием формулы Розенкранца на основании исходных данных (см. таблицу 3.7). Сделать вывод о соотношении полученной расчетной численности работников фактической.

Таблица 3.7

Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

Управленческие функции	Вариант 1		Вариант 2	
	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.
А	600	1	1000	2
Б	2000	0,6	1500	2,5
В	400	3	-	-
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	200		180	

Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,2	1,3
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудника	1,12	1,12
Коэффициент пересчета численности	1,02	1,1
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	180	150
Фактическая численность подразделения, чел.	28	25

Таблица 3.8

Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

Управленческие функции	Вариант 3		Вариант 4	
	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.
А	900	2	1200	3
Б	800	2	-	-
В	3000	1,5	1800	2
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	200		195	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,4		1,29	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудника	1,12		1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,2		1,08	
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	100		140	
Фактическая численность подразделения, чел.	30		32	

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Что включает в себя "качественная потребность в персонале"?
3. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ.
4. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?
5. Из каких основных составляющих состоит баланс рабочего времени?
6. Какие показатели определяются на основе баланса рабочего времени?

Задача 5

Определить численность персонала по обслуживанию комплекса агрегатов с использованием норм обслуживания по следующим исходным данным (см. таблицу 4.1)

Таблица 4.1

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

Виды работ	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов	8	
Режим работы агрегатов	двухсменный	
Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену	8	
Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену	4	
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	7,0	
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	1,4	
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную	1,15	

Решение

На первом шаге определяется норма обслуживания:

$$H_0 = \frac{7,0}{(0,02 \times 60) + (0,08 \times 120) + (0,03 \times 60) + 1,4} = \frac{7,0}{14,0} = 0,5$$

Определим коэффициент загрузки:

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

Отсюда численность персонала:

$$Ч = \frac{8 \times 1,5}{0,5} \times 1,15 = 27,6(\text{чел})$$

Следовательно, принимаемая численность персонала по обслуживанию комплекса агрегатов составит 28 человек.

Задача 6

Определить численность персонала по обслуживанию комплекса агрегатов с использованием норм обслуживания по следующим исходным данным (см. таблицы 4.2,4.3)

Таблица 4.2

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

Виды работ	Вариант 1		Вариант 2	
	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,04	40	0,2	20
2. Контроль рабочего процесса	0,05	100	0,08	130
3. Выгрузка агрегата	0,05	40	0,4	20

Количество агрегатов	5	6
Режим работы агрегатов	двухсменный	двухсменный
Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену	5	6
Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену	3	5
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	6,8	7,2
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	0,5	0,8
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную	1,1	1,2

Таблица 4.3

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

Виды работ	Вариант 3		Вариант 4	
	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену
1	2	3	4	5
1. Загрузка агрегата	0,03	40	0,08	30

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3	4	5
2. Контроль рабочего процесса	0,8	80	0,2	60
3. Выгрузка агрегата	0,02	40	0,02	30
Количество агрегатов	10	12	10	12
Режим работы агрегатов	трёхсменный	трёхсменный	трёхсменный	трёхсменный
Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену	10	12	10	12
Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену	10	10	10	10
Количество агрегатов, работающих в 3-ю смену	7	5	7	5
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	7,0	6,5	7,0	6,5
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	0,4	1,5	0,4	1,5
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.	1,5	1,3	1,5	1,3

Контрольные вопросы

1. Что собой представляет "агрегат-метод"?
2. Как определяется количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания?
3. Что из себя представляет коэффициент пересчета явочной численности в списочную?

Тема 9. Управление профессиональной ориентацией

Общепризнанной и наиболее используемой в профориентации классификацией профессий является психологическая классификация, предложенная Е.А.Климовым. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: "человек-природа", "человек-техника", "человек-человек", "человек-знакомая система", "человек-художественный образ". Далее, в соответствии с особенностями основных целей профессиональной деятельности, профессии и специальности подразделяются на классы гностических (распознать, определить), преобразующих (обработать, обслужить) и изыскательных (изобрести, придумать). В таблице 5.1 приведены примеры основных типов и классов профессий.

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к представителям определенного вида профессиональной деятельности, можно обоснованно проводить профинформационную и профконсультационную работу с поступающими на производство или учащимися подшефных учебных заведений. Этому способствует правильное и своевременное выявление профессиональных интересов учащихся и работников.

Выявление профессиональных интересов, выступающих основной мотивации определенной трудовой деятельности и указывающих на соответствующие склонности, можно проводить на основе использования дифференциально-диагностического опросника (ДДО), предложенного Е.А.Климовым. Для изучения профессиональной направленности учащихся предлагается 20 вопросов, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух возможностей ("а" или "б"). В листе ответов предпочитаемый вариант отличается знаком "+", а отвергаемый вариант - знаком "-". Ниже приводится вопросник интересов, лист ответов к нему и соответствующий тест.

Таблица 5.1

Классификация профессий в соответствии с предметами и целями деятельности (по Е.А.Климову)

Классы профессий Типы профессий	Гностические	Преобразующие	Изыскательские
Человек-природа	Учетчики и приемщики	Полеводы, каменотесы	Селекционеры
Человек-техника	Контролеры ОТК	Слесари, водители, механизаторы	Конструкторы
Человек-знак	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
Человек-человек	Инспекторы, следователи	Медсестры, продавцы,	Работники НОТ
Человек-художественный образ	Контролеры-приемщики малярных работ	работники по кадрам, руководители Маляры, художники	Модельеры
Основные личностные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определенных объектов, выраженная активность, устойчивость внимания, наблюдательность.	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, активность и работоспособность.	Интерес к новому, способность легко отказываться от привычного образа мышления, искать новые варианты.

Семинарское занятие

1. Определить свои способности, – в какой сфере Вам лучше всего приложить свой талант можно по приведенному ниже тесту. Если вы хотите узнать, в какой сфере у вас больше всего способностей, ответьте на эти вопросы. На отдельный листок бумаги выписывайте буквы, которые соответствуют выбранному варианту. Если вы не согласны с утверждением, просто пропускайте его.

Тест на определение своих способностей

1. Какой вид творчества в детстве вам казался наиболее привлекательным? (Выберите один вариант).

а) Вам нравилось разглядывать фотографии и картинки. Вы и сами любите рисовать, выжигать, выпиливать лобзиком, заниматься чеканкой – **г**

б) Вам нравилось читать, писать, рассказывать истории, решать кроссворды или составлять слова из букв – **я**

в) Вы увлекались спортом. Либо любите вязать, вышивать. Либо – конструировать, склеивать модели, изготавливать поделки из дерева – **к**

г) Вас привлекали математические головоломки, игры-стратегии, научные опыты – **л**

д) Вы любите слушать и/или сочинять музыку – **м**

е) Вы были робким, застенчивым ребенком. Любили уединяться и копаться в своих чувствах – **и**

ж) Вам больше всего нравилось находиться в компании друзей, которых у вас было огромное количество – **з**

2. Вы часто проводите время в одиночестве – думаете, копаетесь в своих чувствах, пытаетесь найти ответы на самые важные жизненные вопросы – **и**

3. Вам трудно подолгу спокойно сидеть на одном месте – **к, з**

4. Вы легко складываете в уме большие числа – **л**

5. У вас огромная коллекция книг – **я, и**

6. Вам нравится руководить другими людьми, делиться опытом, учить – **з**

7. Вы часто рисуете какие-то каракули, картины, схемы, которые никогда вам не пригодятся – **г**

8. Вы играете на каком-либо музыкальном инструменте – **м**

9. Вы считаете, что все на свете имеет свое рациональное объяснение -**л**

10. Вам достаточно послушать мелодию несколько раз, чтобы смочь напеть ее - **м**

11. Вы считаете себя волевым, сильным и независимым человеком – **к**

12. Свободное время вы любите проводить в компании – **з**

13. Вам нравится фотографировать или снимать на видео различные события, свидетелем которых вы стали – **г**

14. Вам нравится бывать на свежем воздухе - **к**

15. Вам нравятся кроссворды, сканворды и различные игры со словами («виселица», скрабл) – **я**

16. Вы нуждаетесь в адреналине, физических нагрузках, вам нравится экстремальный спорт – **к**

17. Большую часть жизни вы ведете (вели) дневник или «живой журнал» – **я, и**

18. Когда вы беседуете, то часто ссылаетесь на факты или цитаты, вычитанные или услышанные вами ранее – **л, я**

19. Если у вас проблема, вы не стесняетесь обращаться за помощью – **з**

20. Когда вы закрываете глаза, то перед вами возникают «картинки» - **г**

21. Вы всегда замечаете, если кто-то фальшивит при исполнении музыкального произведения – **м**

22. Вы склонны задавать себе вопрос: «а что было бы, если бы?..» в повседневной жизни – **г, и**

23. Что из этого списка для вас проще всего? (Выберите один вариант).

- а) сочинить стихотворение или небольшой рассказ – **я**
- б) познакомиться с первым прохожим и моментально стать его лучшим другом – **з**
- в) спеть любимую песню без аккомпанемента – **м**
- г) нарисовать свое любимое животное так, чтобы получилось похоже – **г**
- д) постичь подлинные мотивы поведения какого-либо человека – **и**
- е) решить сложную логическую задачу, головоломку – **л**
- ж) в одиночестве сориентироваться в незнакомом лесу – **к**

24. На какие курсы вы бы записались с большим удовольствием? (Выберите один вариант).

- а) танцевальные, спортивные, актерского мастерства – **к**
- б) психологии и бизнеса – **з**
- в) живописи и архитектуры – **г**
- г) высшей математики и физики – **л**
- д) музыкальные – **м**
- е) английского языка или истории – **я**
- ж) философии – **и**

Посчитайте, какая буква в вашем списке повторяется чаще всего, и найдите эту букву в нашей расшифровке.

«Г» – «Гармонизатор пространства». У вас развито чувство пространства, вы хорошо представляете, как устроен окружающий мир. Вам достаточно закрыть глаза, чтобы «увидеть» яркие визуальные образы. У вас скрытый или явный талант художника. Ваш глаз всегда подмечает особенности цвета и формы предметов. Вы прирожденный дизайнер. Вам всегда легче показать, чем рассказать, потому что вы мыслите картинками. И лучше усваиваете информацию, если она представлена визуальными образами. Из вас получится хороший географ, скульптор, живописец, изобретатель, архитектор, дизайнер или инженер.

«Я» – «Лингвист» («Языковед»). У вас талант к языкам и литературному творчеству. Вы легко можете излагать свои мысли – устно или на бумаге. Часто такие люди являются превосходными ораторами. У вас хорошая память, вы всегда владеете нужной информацией и можете убедить собеседника в своей правоте. Вы мастер ярких формулировок и парадоксальных фраз. У вас богатый лексикон и вы постоянно пополняете свой словарный запас. Из вас может получиться гениальный поэт, писатель, журналист, учитель, адвокат, политик или переводчик.

«К» – «Кинестетик». Для вас в любом человеке важна прежде его телесная оболочка. Грубо говоря, вы воспринимаете мир на ощупь. Вы любите, чтобы тело и интеллект работали синхронно. Спорт для вас естественная среда, он доставляет вам удовольствие, особенно те виды, где важны координация рук и глаз (например, стрельба). У вас хорошие способности в танце, ведь чувства и мысли здесь также выражаются на языке тела. Любую науку вам лучше постигать, когда можно все потрогать своими руками. У вас постоянная потребность в движении, даже если это всего лишь движение руки. Вы можете стать прекрасным спортсменом, тренером, танцовщиком, актером, летчиком, строителем, мастером на промышленном предприятии или по ремонту.

«Л» – «Логик». Вы великий математик. Вам легко удастся отыскать связь и закономерность между предметами и явлениями. Увидев необычный предмет, вы сразу задаетесь вопросом: как он устроен? И не успокоитесь, пока не узнаете, причем желательно экспериментальным путем. Вы познаете мир логическим путем, вам неприятна сама мысль, что какие-то явления не поддаются объяснению. Цифры и формулы вам необходимы как воздух, поэтому вы способны решить любую логическую головоломку. Из вас получатся великий ученый, инженер, программист, исследователь, бухгалтер или математик.

«М» – «Музыкант». Каждое событие вашей жизни имеет свою мелодию и свой ритм. Поэтому вы часто стучите пальцами по столу и притопываете ногой. Вам нравятся звуки, иногда вы так увлекаетесь ими, что они отвлекают вас от важной информации. Например, для вас важнее тембр голоса человека, его мелодика, чем содержание речи. Вы от рождения одаренный музыкант, жаль, если этот талант в вас не развит. Ваша жизнь невозможна без

музыки, причем вы всеядны в музыкальных жанрах и направлениях. У вас очень большой список любимых исполнителей. Собственно, и ваш выбор профессии ограничен музыкой: из вас получатся хороший композитор, певец, исполнитель на музыкальных инструментах или диджей.

«И» – «Интроверт». Рефлексирующая и ранимая личность, вы предпочитаете проводить время в одиночестве. Копаться в себе – ваше любимое занятие. Вы хорошо знаете все свои тайные желания, потому что разобрали их до тонкостей. Вы личность духовного и философского склада. Знание собственной души помогает вам разобраться в чужих душах. Из вас получатся отличный философ, исследователь, теоретик, священник, психолог, эзотерик, медиум.

«З» – «Знарок людей». Вы несравненны в своем знании людей, умении общаться с ними, устанавливать контакты. Вы чутки к чужому мнению, умеете слушать, поэтому всегда знаете, о чем люди думают, что они чувствуют. Вы поразительно точно улавливаете мотивы человеческих поступков. Вы прирожденный лидер. Кроме того, у вас педагогический талант и очень хорошие способности к урегулированию конфликтов. Из вас получатся прекрасный консультант, менеджер по продажам, педагог, политик или бизнесмен.

2. Ситуационные задачи

1. С помощью преподавателя студентам разделить на группы по 2 человека.
2. Студентам необходимо протестировать друг друга по очереди и дать рекомендации по выбору профессии - 50 мин.
3. Оформить отчет и занести в него полученные выводы в тетради для практических работ – 10 мин.

Задача 1

В вашу организацию обратился молодой человек в поисках работы. Он имеет среднее образование, опыта работы у него нет. Вы имеете несколько свободных рабочих мест, где не нужны особые навыки, но для того, чтобы выбрать для него подходящее, вам нужно провести с ним профориентационную работу и выбрать соответствующее направление приложения его труда.

Контрольные вопросы

1. Что такое профессиональная ориентация? В чем состоит ее цели и задачи?
2. Раскройте сущность форм профориентационной работы.
3. Назовите цели и задачи системы управления профориентацией.
4. Кто в организации занимается профориентацией персонала.
5. Какие функции должно выполнить подразделение по управлению профориентацией.

Тема 10. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность,

которая становится (или станет) вакантной; познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей); составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется: вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения - важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается на нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть; не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.

Содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, состоящего из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели, и планы деятельности,

Решение типовой задачи

Задача. После окончания учебного заведения вы устроились работать на предприятие инспектором отдела кадров. Через год освободилась должность начальника отдела кадров и по уровню образования и результатам труда вас назначили на эту должность. Составьте личный жизненный план карьеры руководителя.

Решение

Личный жизненный план карьеры руководителя отдела кадров Иванова И.С. - 24 года (курсивом указаны ответы).

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

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

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? *Да.*

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? *Повысить роль кадровой службы на предприятии.*

Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? *Директор предприятия.*

Есть ли у меня воодушевление и мотивация? *Да.*

Что является для меня мотиватором сейчас? *Ответственность, заработная плата, возможность развития кадровой службы.*

Через пять лет? *Перспективы служебного роста.*

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? *Сильные - возможности, перспективы роста, интересная работа; слабые - изменения внешней среды.*

К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям? *Повышение профессиональной квалификации; научная работа.*

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? *Стабильное.*

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? *Есть, да придерживаюсь.*

Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения? *Ссуда в банке.*

1.3. Физическое состояние

Какова моя общая форма? *Отличная.*

На чем основана моя оценка? *Собственное представление, тесты.*

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача? *Да.*

В каком лечебном заведении необходимо подлечиться? *Нет.*

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? *Не всегда.*

Как их учитываю? *В своих рабочих планах.*

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? *Не всегда.*

Интересует ли других мое мнение? *Часто.*

Навязываю ли другим свои мысли и мнения? *Иногда да.*

Умею ли я слушать? *Да.*

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? *Да.*

Как это проявляется на практике? *Помощь на работе.*

Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? *Да.*

Как я забочусь о дружеских отношениях? *Поддерживаю и ценю их.*

Как я могу развивать свои отношения обратной связи? *Для подчиненных доступность для делового сотрудничества. Для начальства - грамотное и точное выполнение своей работы, инициативность.*

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психологическое состояние? *Хорошее.*

На чем основана моя оценка? *Собственное представление, тесты, результат медицинского обследования.*

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? *Несоблюдение обязательств.*

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? *Нет.*

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? *Трудно сказать.*

Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби? *Больше внимания уделять семье.*

Нуждаюсь ли я в помощи психиатров? *Нет.*

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? *Да.*

Следует ли завести еще одного ребенка? *Да.*

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? *Не очень.*

Как лучше проводить досуг в кругу семьи? *В выходные выезжать отдыхать за город.*

Куда поехать на отдых? *В горы.*

Куда пойти учиться детям? *В частную школу.*

Как помочь детям, имеющим свою семью? *Советом, устройством на работу и т.д.*

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1 *Повысить роль ОК и сделать его службой управления персоналом.*

2 *Стать зам. директора по персоналу.*

3 *Стать директором предприятия.*

2.2. *Моя карьерная цель должна осуществиться до 2010 г., самое позднее - в 2015 г.*

2.3. *Какие факторы способствуют достижению моей цели? Интерес к работе ОК, возможности развития, возраст директора, стремление к цели.*

2.3.1 *А какие препятствуют? Пока таких нет.*

2.4. *Каковы наиболее критические пункты в планировании моей карьеры? Факторы внешней среды.*

Что я могу сделать в этом плане? Развивая уровень работников предприятия, которое становится более конкурентоспособным.

2.5. *Что мне нужно задействовать для развития моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? Все сразу.*

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? Готов.

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей цели

Таблица 7.2

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время

3.1. В области развития служебной деятельности	См. п. 2.1.	5-10 лет
3.2. В области личного хозяйства	Построить свой дом.	3-4 года
3.3. В области здоровья и физического воспитания	Поддерживать здоровье.	Всю жизнь
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений	Поддерживать и развивать.	Всю жизнь
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния	Отвечать за свое дело и развивать его	На протяжении деловой карьеры
3.6. В области семейной жизни	Развивать и укреплять.	Всю жизнь

Задание 1

После окончания ВИЭСП вас приняли на работу менеджером турагентства. Составьте ваш жизненный план карьеры с учетом ваших пожеланий.

Контрольные вопросы

1. Что такое деловая карьера?
2. Что такое управление деловой карьерой?
3. Почему деловой карьерой нужно управлять?
4. С какого периода деятельности нового сотрудника фирмы необходимо управлять деловой карьерой?
5. Какова роль жизненного плана карьеры руководителя?

Тема 11. Планирование формирования кадрового резерва и работы с ним в организации

Кадровый резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Наличие резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников.

Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Резерв на выдвижение - группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Резерв руководителей - группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые

станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала.

Таблица 8.1

Требования к кандидату в резерв на руководящую должность

№ п/п	Параметр	Ф.И.О. кандидата в резерв
1	Уровень профессиональной подготовки. Обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками в областях, специфичных для деятельности подразделения, в котором он работает?	
2	Уровень знаний нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделений. Обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?	
3	Знание способов решения профессиональных проблем. Насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции разрешение возникающих проблем?	
4	Умение работать с документами. Насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?	
5	Умение работать с людьми. Умеет ли кандидат четко и доходчиво изложить задание, своевременно проконтролировать его выполнение, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?	
6	Способность к деловому общению. Умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?	
7	Умение организовать эффективную работу группы. Насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?	
8	Ответственность. Насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет он взятые на себя обязательства?	
9	Умение доводить дело до конца. Способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководителя?	
10	Умение ориентироваться в сложной ситуации. Как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принимать решение?	

Параметры качеств оцениваются по 7-бальной шкале: 1 балл - данное качество отсутствует, 7 баллов - качество максимально выражено.

В таблице 8.2 приведены требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв. В зависимости от должности разрабатываются характеристики требований - желательные и существенные.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Схемы замещения представляют собой варианты схем развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Таблица 8.2

Требования, предъявляемые к должности
руководителя подразделения

Требования к кандидату	Характеристика требования
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО
Навыки	СУЩЕСТВЕННО
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО ЖЕЛАТЕЛЬНО
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО

Задачи

Задача 1. Для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала заполнить экспертный лист менеджера И.И.Иванова.

Решение:

На основании анализа работы менеджера И.И. Иванова заполним экспертный лист для зачисления его в резерв на руководящую должность.

Таблица 8.3

ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ

№ п/п	Параметр	И.И. Иванов
1	Уровень профессиональной подготовки. Обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками в областях, специфичных для деятельности подразделения, в котором он работает?	7
2	Уровень знаний нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделений. Обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?	5
3	Знание способов решения профессиональных проблем. Насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким	6

	вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции разрешение возникающих проблем?	
4	Умение работать с документами. Насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?	3
5	Умение работать с людьми. Умеет ли кандидат четко и доходчиво изложить задание, своевременно проконтролировать его выполнение, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?	4
6	Способность к деловому общению. Умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?	6
7	Умение организовать эффективную работу группы. Насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?	7
8	Ответственность. Насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет он взятые на себя обязательства?	2
9	Умение доводить дело до конца. Способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководителя?	4
10	Умение ориентироваться в сложной ситуации. Как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принимать решение?	7

Задача 2. Составить требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Решение

В табл. 8.4 приведены требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Таблица 8.4

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

Требования к кандидату	Характеристика требования
1	2
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО Здоровье. Способен работать много часов в интенсивном режиме.
Навыки	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средние знания производственных процессов.

Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего.
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры. ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми.
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации.
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению.
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости готов к поездкам.

Задача 2.

Для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала заполнить экспертный лист начальника отдела маркетинга турфирмы.

Задача 3. Сформировать требования, предъявляемые к должности руководителя турфирмы, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровый резерв?
2. Какие виды резерва вам известны?
3. Какие этапы формирования резерва кадров вы знаете?
4. Раскройте сущность планирования кадрового резерва.
5. Назовите основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации.
6. . Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.

Тема 12. Мотивация поведения и стимулирование труда

Эффективное управление невозможно без понимания **мотивов** и потребностей человека и правильного использования **стимулов** к труду.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Влияние **мотивации** на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные

разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны и другое), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом, которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за оговоренное ранее вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации стимулирования еще нет, есть только **мотивирование**.

Семинарское занятие

1. Тренинг «Мотивация работников»

Студентам предлагается разработать мотивирующее обращение руководства к коллективу. Цель - изучение типов влияния.

2. Задание «Мотивация и стимулирование труда промоутеров»

Открывается магазин одежды. Как супервайзеру студенту необходимо разработать мотивационную систему для промоутеров.

3. Упражнение

Вспомните теории мотивации. Выберите одну из них, и на ее основе составьте карту мотиваций конкретно для вас как для работника организации.

Тема 13. Конфликты в коллективе

В управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства этими самыми кадрами.

Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов*, — не случайно так и названа столь популярная книга В. Зигерта и Л. Ланг (постоянно помещаемая в списки рекомендуемой конфликтологической литературы). Но когда ставится вопрос их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то, прежде всего, встает проблема понимания сущности самих понятий: "выход из конфликта" и "уход от него", "профилактика", "урегулирование", "регулирование", "разрешение", "решение" и "преодоление". Трудность выбора усугубляется как отсутствием абсолютного единства теоретических подходов, так и отсутствием прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Конфликт имеет следующие фазы.

1. *Конфронтационная (военная);*
2. *Компромиссная (политическая);*
3. *Коммуникативная (управленческая).*

Семинарское занятие

1. Природа и виды конфликта.
2. Движущие силы конфликтов и формы их протекания.
3. Стратегии и техника управления конфликтами.
4. Анализ и способы разрешения конфликтов.

Проведите рефрейминг, в результате которого, вы сможете увидеть ситуацию, факт, действие под другим углом зрения. Например: «Мы даем тебе дополнительный проект, чтобы ты мог проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту». Вместо: «Ты получаешь дополнительную нагрузку за те же деньги».

1. Вы собираетесь на переговоры с очень трудным клиентом, который работает с вашими конкурентами. Опишите, каким образом вы будете настраиваться на встречу с ним.

2. Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами по работе в начале дня. Есть риск, что ситуация общения с коллегами весь день будет вызывать негативные эмоции. Предложите выход из этой ситуации.

3. Выработаете секретарем и считаете, что ваша застенчивость и скромность — серьезный недостаток. Скорректируйте данную ситуацию.

Тема 14. Варианты стратегий управления персоналом на примере российских и зарубежных организаций. Стратегии развития персонала организации

Вопросы для обсуждения

1. Традиционная и современная трактовки понятия «развитие персонала».

2. Развитие через обучение. Развитие как изменение структуры персонала. Современные концепции развития персонала.

3. Концепция обучающейся организации. От развития персонала к созданию системы корпоративного университета. Стратегия и программа развития персонала организации: структура, основные направления, принципы разработки.

1. Анализ программы развития персонала на примере конкретной организации и обсуждение применимости данного опыта.

Письменное оформление задания. Презентация результатов работы.

Тематика рефератов курсу «Управление персоналом»

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Зарубежные модели социального партнерства.
3. Значение кадровой политики в стратегии организации.
4. Искусство составления резюме.
5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Методика разработки должностных инструкций работников.
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
11. Особенности аттестации управленческих кадров.
12. Особенности управления женским коллективом.
13. Особенности управления мужским коллективом.
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
15. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
16. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
17. Разработка концепции управления персоналом организации.
18. Разработка стратегии управления персоналом.
19. Разработка философии управления персоналом организации.
20. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
21. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.
22. Ротация и продвижения кадров.
23. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
24. Современные трактовки карьерного пути.
25. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
26. Сущность кадровой политики.
27. Тактика управления персоналом.
28. Техника написания сопроводительного письма.
29. Управление деловой карьерой в организации.
30. Управление персоналом как тип менеджмента.
31. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников.
32. Формирование концепции кадровой политики организации.
33. Формирование целей системы управления персоналом.
34. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.
35. Эффективная беседа при аттестации работников.
36. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.
37. Астрология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
38. Виды собеседования.
39. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
40. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
41. Искусство чтения резюме.
42. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
43. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
44. Методы выявления личностных качеств соискателя.
45. Мотивация как функция управленческого цикла.
46. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
47. Описание процесса коучинга.
48. Основные критерии оценки нового работника.

49. Особенности вознаграждения управляющих.
50. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
51. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
52. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
53. Поиск персонала в Интернете.
54. Портал «Работа в России».
55. Практика использования конфликтов в управлении.
56. Причины тяжелой адаптации нового работника.
57. Проверка отзывов и рекомендаций.
58. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
59. Психологические аспекты мотивации
60. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
61. Роль мотивации в достижении цели управления.
62. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
63. Современные формы оплаты труда.
64. Составление профиля кандидата.
65. Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.
66. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
67. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.
68. Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов.
69. Сущность «охоты за головами».
70. Типология и характеристика конфликтов делового общения.
71. Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
72. Формы телефонного собеседования.

Рекомендации по оформлению реферата

Рефераты оформляются рукописным или машинописным способом, объемом 10-15 страниц (формат А4, шрифт 14, 1,5 интервал). В реферате излагается постановка проблемы, содержание исследования и его основные результаты.

Текст реферата демонстрирует:

- знакомство автора с основной литературой вопроса;
- умение выделить проблему и определить методы ее решения;
- умение последовательно изложить суть рассматриваемых вопросов;
- владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- приемлемый уровень языковой грамотности, включая владение функциональным стилем изложения.

Реферат должен иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основная часть (главы);
- заключение;
- список используемой литературы (преимущественно монографии, периодические издания за последние 3 года);
- при необходимости приложения.

Номера присваиваются всем страницам, начиная с титульного листа, нумерация страниц проставляется со второй страницы.

Титульный лист реферата должен содержать название факультета, кафедры, темы, фамилию, имя, отчество автора, фамилию, имя, отчество научного руководителя, год выполнения.

Оглавление представляет собой составленный в последовательном порядке список всех заголовков разделов работы с указанием страниц, на которых соответствующий раздел начинается.

Примерная тематика эссе

Студентам предлагается написать аналитическую работу, в которой необходимо аргументировано обосновать свое мнение.

Эссе № 1

1. Определите преимущества и недостатки различных субъектов оценки результатов деятельности сотрудников, заполнив следующую таблицу:

Субъект оценки	Преимущества	Недостатки

2. Проанализируйте тезис Б. Франклина (письменно): «Если у тебя есть слабости, постигни их и преврати в достоинства; если у тебя есть достоинства, не злоупотребляй ими, чтобы они не стали слабостями».
3. Систематизировать информацию об Интернет-ресурсах, помогающих в планировании карьеры.

Эссе № 2

1. Сформулируйте и поясните способы преодоления сопротивления персонала переменам, неизбежно сопутствующие процессу обучения сотрудников.
2. Как поддерживать мотивацию в спокойные времена?

**Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине
«Управление персоналом»**

1. Индивид на работе.
2. Интервьюирование при приеме на работу.
3. Коммуникации организации.
4. Конфликты в сфере управления.
5. Мироззренческие и нормативно-ценностные конфликты.
6. Мотивация и ответственность.
7. Набор и селекция персонала.
8. Национально-этнические конфликты.
9. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.
10. Основы вознаграждающего управления.
11. Отношения в организации.
12. Оценка персонала.
13. Планирование человеческих ресурсов.
14. Подготовка персонала.
15. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.
16. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.
17. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
18. Сущность управления человеческими ресурсам.
19. Типология конфликтов.
20. Управление кадровым резервом.
21. Управление карьерой.
22. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
23. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.
24. Участие персонала в управлении.
25. Факторы влияния на поведение работников.
26. Форма, структура и динамика конфликтов.
27. Формы занятости и работа по контракту.

Литература

1. Авилова, А.В.. Реформа системы образования и подготовки кадров в Италии / А.В.Авилова //Труд за рубежом. – 2005. - №3 – С.90
2. Акимова, О.Е. Отраслевые особенности организации маркетинговой деятельности в современных условиях: монография / О.Е.Акимова, О.М.Аристова, Ю.Ю.Елсукова и др.; под ред. д.э.н., проф. Л.С.Шаховской. – Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2007 г.
3. Бабынина, Л.С. Служба управления персоналом и бюджетирование в организации / Л.С.Бабынина // Справочник по управлению персоналом, - 2003. - № 12 – С. 30-48.
4. Борисов, К. Развитие систем управления в российских компаниях / К.Борисов // Нефтегазовая вертикаль. – 2007. - № 2. – С. 36-37.
5. Бушмарин, И.В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: Опыт экономически развитых стран / И.В.Бушмарин // Труд за рубежом. – 2004. - №1. С.113-130.
6. Воробьева, О.В. Управление реструктуризацией естественных монополий топливно-энергетического комплекса на российском и международном рынках: монография / О.В. Воробьева. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006.
7. Выносной отдел персонала // Управление персоналом. – 2005 - № 1-2 С.63-65.
8. Гутгарц, Р.Д. Методы кадрового проектирования / Р.Д. Гутгарц // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 12 – С.104-113.
9. Дятлов, В.А. Актуальные вопросы управления персоналом: монография / В.А.Дятлов - М.: ГУП Изд-во "Нефть и газ" РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2000.
10. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / Сост. В.В.Травин, В.А.Дятлов.-М: "Дело Лтд", 1995.
11. Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва / М.В.Казанцева, О.М.Шпилевская //Справочник по управлению персоналом. 2003, № 7.
12. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я.Ки-банов / М.: ИНФРА - М, 2002.
13. Кизило, А.Л. Стажировки как метод отбора и обучения HR-менеджеров / А.Л.Кизило // Справочник по управлению персоналом. – 2004 - № 3 – С. 46-51.
14. Киселева, Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям / Е.А.Киселева // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 6 – С.48-56.
15. Комаров, А.А. Headhunting по-русски /А.А.Комаров // Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №10 – С.18-24.
16. Кузьмин, Б.И. Психологические аспекты диагностики корпоративных компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром»: монография / Б.И.Кузьмин, Е.Б.Касьян, Л.Е.Воробьева, О.В.Воробьева; ВКГН. - Волгоград; ВКГН, 2007.
17. Кузьмин, Б.И., Российский корпоративный менеджмент в XX-XXI веках: монография/ Б.И.Кузьмин, Е.Б.Касьян, А.И.Беляев, Л.Е.Воробьева, О.В. Воробьева, Волгоград: Издательство ВолГУ, 2006.
18. Леонтьева, Л.Н. Круг задач и формирование структуры службы персонала / Л.Н.Леонтьева // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №8 – С.8-19.
19. Летников, В. На пути к адаптивной самообучающейся организации / В.Летников // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №6 – С.94-100.
20. Лобачева, Г.К. Корпоративный и экологический менеджмент: учеб. пособие / Г.К. Лобачева, А.Ф. Биленко, Б.Т. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006.
21. Луконина, М.В. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами / М.В.Луконина, М.В.Афоница // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 1 – С. 51-55.
22. Лунев, П.А. Роль психологических тестов в оценке персонала / П.А.Лунев // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - № 8. – С.96.
23. Малиновский, В. Самообучающаяся организация: опыт создания на российских предприятиях / В.Малиновский // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №6 – С.101-106.

24. Маркетинг. Отраслевой подход: учеб. пособие / О.Е.Акимова, Е.Г.Гущина, Ю.Ю.Елсукова, О.В.Кониная, И.А.Морозова, Л.С.Шаховская и др.; под ред. д.э.н., проф. Л.С.Шаховской. – Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2007.
25. Митькина, Е.П. Корпоративный университет в дистанционном формате / Е.П.Митькина, Е.В.Емельянова // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 8 – С.53-58.
26. Морозова, И.А., Елсукова, Ю.Ю. Развитие образовательного потенциала как основа повышения конкурентоспособности предприятия (на примере предприятий газовой промышленности): монография / И.А.Морозова, Ю.Ю.Елсукова; Урюп. фил. ВолГУ, каф. экономики и менеджмента. Волгоград: Станица-2, 2007.
27. Нетрадиционные методы оценки персонала // Управление персоналом. – 2006. - № 1 (131) – С.202-222.
28. Организация работы службы персонала: методическое пособие / сост. Н.Володина, Ю.Милованова // приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» - 2006 - № 4.
29. Папонова, Н.Е. Организация обучения - один из вариантов / Н.Е.Папонова // Справочник по управлению персоналом. 2003-17-с.64.
30. Покедов, К. Определите свои способности / К.Покедов // Моя семья. – 2007. - №37. – С.27.
31. Практикум по теории управления: учебное пособие / Под ред. Ю.В.Васильева, В.Н.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005.
32. Сырятов, Н. Организация функционирования подсистемы оценки персонала на базе внутрифирменных профессиональных стандартов / Н.Сырятов // Кадровый менеджмент. – 2005 - № 1. – С.48-56.
33. Тестирование персонала – «за» и «против» // Управление персоналом. – 2003. - №7. – С.67.
34. Ткачева, И.С. Мультимедийные технологии обучения / И.С.Ткачева // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 5 – С. 56-65.
35. Травин, В.В., Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов, М.: Дело, 1998.
36. Управление кадров и социального развития / сост. В.А.Дятлов, А.И.Беляев, В.А.Черноиванов, А.А.Галочкин // Транспорт газа. Профессионально-психологические аспекты труда работников газотранспорта. 04.00.11.001. Серия. - М.: Нефть и газ, 1996. – 160 с.
37. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова -2-е изд., доп. и перераб. -М.: ИНФРА-М, 2003.
38. Управление персоналом: учебник для студ. вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. - М.: Издательский центр "Академия", 2000.
39. Хэрелл, Р. Подсчет запасов и риски. Четыре совета компаниям в ожидании изменения правил SEC / Р.Хэрелл, Ч.Свансон // Oil & Gas Journal. – 2007. – 12(14) декабрь. – С.88-91.
40. Шереметова, Ю. Видеотренинг не роскошь, а средство обучения / Ю.Шереметова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - № 4. – С.24
41. Шипунов, В.Г., Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник для сред. спец. учеб. заведений / В.Г.Шипунов, Е.Н.Кишкель -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Высш. шк. 1999.
42. Шкатулла, В.В. Настольная книга менеджера по кадрам / В.В.Шка-тулла - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2004.

Электронные ресурсы по курсу

1. www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.
2. www.megabook.ru/business - экономический словарь.
3. www.glossary.ru - служба тематических толковых словарей.

4. www.bpm-online.ru - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.

5. ek-lit.agava.ru/books.htm - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.

6. eur.kulichki.net/Catalog/All-All.htm - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).

7. econom.nsc.ru/jep - Виртуальная экономическая библиотека.

8. www.garant.ru – Гарант.

9. www.vopresco.ru - Журнал «Вопросы экономики».

10. www.expert.ru- Журнал «Эксперт».

11. www.akdi.ru- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».

12. www.consultant.ru - Консультант-Плюс.

13. dic.academic.ru/searchall.php - Словари и энциклопедии.

14. glossary.ru - Служба тематических толковых словарей.

15. www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.

16. www.sf-online.ru – Деловой журнал «Секрет фирмы».