

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

А.В. Воронина

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ КУРС**

Учебно-методическое пособие  
для самостоятельной работы

(направление подготовки «Управление персоналом», профиль  
«Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе»)

Ростов-на-Дону  
2017

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л.Г. Риполь-Сарагоси

**Воронина, А.В.**

Междисциплинарный курс: учебно-методическое пособие для самостоятельной работы (направление подготовки «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе») / А.В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 47 с. – Библиогр. с. 44.

Предлагаемое учебно-методическое пособие ориентировано для использования обучающимися при самостоятельном изучении дисциплины и закреплении материала на практических занятиях. Пособие составлено с учетом требований ФГОС ВО по направлению подготовки «Управление персоналом», в соответствии с содержанием и рабочей программы по дисциплине «Междисциплинарный курс». Позволяет организовать и унифицировать самостоятельную и практическую работу обучающихся по изучению разделов дисциплины как в учебное, так и внеучебное время, а также подготовиться к итоговому занятию и экзамену.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе».

Одобрено к изданию кафедрой «теория организации и управление персоналом».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
1 Организационно-методические указания .....	5
2 Содержание дисциплины .....	8
3 Задания для самостоятельной подготовки .....	11
3.1 Концепция управления персоналом. Требования к должности, отбор и подбор кадров .....	11
3.2 Организация труда на основе информационной и библиографической культуры .....	20
3.3 Социализация и адаптация персонала .....	24
3.4 Трудовая адаптация персонала .....	31
4 Примерный перечень вопросов для контроля знаний .....	37
5 Примерная тематика рефератов .....	39
6 Примерная тематика научных работ .....	40
Библиографический список .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление, но и приобретение нового знания, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Междисциплинарный курс».

В ходе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности исторического развития процесса управления персоналом и теории организации, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Учебно-методическое пособие дает возможность обучающемуся в области управления персоналом изучить все аспекты данной проблемы. В учебно-методическом пособии не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, основ управления и организационной культуры, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

## 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Целью дисциплины «Междисциплинарный курс» является фундаментальная подготовка в составе других базовых и вариативных дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, предусмотренными учебным планом и профилем подготовки «Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к защите выпускной квалификационной работы;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения Образовательной программы представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения Образовательной программы

Планируемый результат освоения дисциплины	Планируемый результат освоения Образовательной программы
1	2
<b>Знает:</b> основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала <b>Умеет:</b> разрабатывать требования к должностям, формировать критерии подбора и расстановки персонала, осуществлять найм, разработку и внедрение программ и процедур подбора и отбора персонала <b>Имеет навыки:</b> владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	ПК-3 – знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

1	2
<p><b>Знает:</b> основы социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала,</p> <p><b>Умеет:</b> применять их на практике знания по социализации, профориентации и профессионализации персонала, использовать навыки трудовой адаптации в практической деятельности</p> <p><b>Имеет навыки:</b> разработки и внедрения программ трудовой адаптации</p>	<p>ПК-4 – знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике</p>

Дисциплина отнесена к Блоку 1Б Образовательной программы. Дисциплина входит в состав вариативной части (Б).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Управление персоналом».

Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 4 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 4 года очное бакалавриат, 4.8 лет заочное бакалавриат. Дисциплина реализуется в 8 семестре.

Общая трудоемкость данной дисциплины 2 зачетные единицы, или 72 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП); по учебным занятиям КРОП с учетом ИЗ и КСР, составляет 36 часа.

Таблица 1.2

Объем дисциплины для очной формы обучения в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в семестре
			8
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	32	32	32
Лекции (Лек)	32	32	32
Индивидуальные занятия (ИЗ), контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4	4
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	27		27
Самоподготовка	27		27
Контроль, всего и в т.ч.	9		9
Зачет (За)	9		9
Общая трудоемкость, часы	72	36	72
Зачетные единицы (ЗЕТ)	2		2

Общая трудоемкость данной дисциплины 2 зачетные единицы, или 72 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП); по учебным занятиям КРОП с учетом ИЗ и КСР, составляет 14 часов.

Таблица 1.3

Объем дисциплины для заочной формы обучения в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в заезде
			12
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	12	12	12
Лекции (Лек)	12	12	12
Индивидуальные занятия (ИЗ), контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2	2
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	54		54
Самоподготовка	54		54
Контроль, всего и в т.ч.	4		4
Зачет (За)	4		4
Общая трудоемкость, часы	72	14	72
Зачетные единицы (ЗЕТ)	2		

## 2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### РАЗДЕЛ 1. Концепция управления персоналом. Требования к должности, отбор и подбор кадров

#### 1.1. Философия управления персоналом:

- 1) Характеристика философии управления персоналом.
- 2) Виды философии управления персоналом: американская, японская, европейская, российская.
- 3) Концепция управления персоналом.

#### 1.2. Закономерности, принципы, методы управления персоналом:

- 1) Закономерности управления персоналом.
- 2) Принципы управления персоналом.
- 3) Методы управления: Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические методы.

#### 1.3. Технология управления персоналом и его развитием: найм, прием, деловая оценка и отбор персонала:

- 1) Найм и отбор персонала в организацию. Организация отбора персонала, методы оценки кандидатов при найме и отборе: анализ документов, кадровое интервью, тестирование и т.д.

#### 2) Методы оценки и отбора персонала.

#### 3) Сущность и виды маркетинга персонала.

#### 1.4. Подбор и расстановка персонала. Организация аттестации персонала:

- 1) Принципы, задачи подбора и расстановки кадров.
- 2) Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров.
- 3) Аттестация персонала.

### РАЗДЕЛ 2. Организация труда на основе информационной и библиографической культуры.

#### 2.1. Сущность, содержание научной организации труда

- 1) Краткая история становления и развития научной организации труда (НОТ) за рубежом и в России.

#### 2) Задачи, функции и принципы НОТ.

- 3) Показатели эффективности труда в комплексной оценке качества труда.

#### 4) Факторы и резервы роста производительности.

#### 2.2. Коммуникации в коллективе

#### 1) Информационное обеспечение деятельности коллектива.

- 2) Кооперация и разделение труда и её формы. Направления совершенствования разделения и кооперации труда.

#### 3) Библиографическая культура трудового коллектива.

#### 4) Приёмы и методы труда, их изучение и рационализация.



5) Категории персонала, показатели численности работников.

#### 4.2. Теория организации

1) Понятие организации и системы.

2) Законы строения организаций и коммуникаций в них.

3) Управление изменениями и организационное развитие.

4) Сущность и структура трудового процесса, производственная операция и её элементы.

5) Структура затрат рабочего времени. Методы изучения затрат рабочего времени.

### РАЗДЕЛ 3. Социализация и адаптация. Аттестация и деловая оценка персонала.

#### 3.1. Профориентационная и первичная адаптация:

1) Социализация персонала.

2) Сущность и виды профориентации.

4) Управление профориентацией и адаптацией персонала.

#### 3.2. Управление этическими нормами и конфликтами:

1) Этические нормы в деятельности организации.

2) Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.

3) Управление конфликтами.

3.3. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом:

1) Понятие и этапы деловой карьеры.

2) Управление деловой карьерой.

3) Система служебно-профессионального продвижения.

4) Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.

5) Режим и дисциплина труда.

#### 3.4. Высвобождение персонала:

1) Сущность и виды высвобождения работников.

2) Основные функции и методы СУП при высвобождении персонала.

### РАЗДЕЛ 4. Трудовая адаптация персонала.

#### 4.1. Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды.

1) Сущность и структура трудовой адаптации

2) Этапы и методы трудовой адаптации

3) Факторы трудовой адаптации

4) Управление процессом трудовой адаптации на предприятии

#### 4.2. Основы безопасности труда

1) Классификация факторов, определяющих условия труда.

2) Виды режимов труда и отдыха.

3) Трудовой кодекс об условиях труда. Трудовой кодекс о рабочем времени.

4.3. Компьютерные и информационные технологии в управлении персоналом

1) Документы, регламентирующие управление персоналом на предприятии.

2) Документы, регламентирующие организацию и деятельность кадровой службы предприятия. Положение о кадровой службе.

### 3 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

#### 3.1 Концепция управления персоналом. Требования к должности, отбор и подбор кадров

*Задание 1. Определение уровня подготовки для выполнения функций управления*

Для выявления уровня вашей подготовки в качестве менеджера ниже приводится перечень вопросов. Выберите из них те варианты ответов, которые больше всего соответствуют вашим личным представлениям и привычкам.

##### *Вопросы*

1 Кем бы вы предпочли быть:

- а) космонавтом;
- б) музыкантом;
- в) капитаном судна?

2. Если вы видите человека в опасности, вы...

- а) не задумываясь, будете спасать его, рискуя жизнью;
- б) обдумываете все возможные варианты спасения;
- в) пытаетесь позвать кого-нибудь на помощь?

3 Какую игру вы предпочитаете:

- а) бильярд;
- б) карты;
- в) кроссворды?

4 Когда звонит телефон, вы сразу думаете, что...

- а) вам звонят с работы (учебы);
- б) случилось какое-то несчастье;
- в) о вас вспомнил близкий человек?

5 Если вам предстоит идти на важную встречу:

- а) вы надеваете свой обычный костюм и отправляетесь на нее;
- б) интересуетесь только тем, что там будет обсуждаться;
- в) подбираете одежду особенно тщательно?

6 Если пожилой человек рассказывает вам о своей жизни вы:

- а) попросите рассказать подробнее;
- б) станете скучать;
- в) уходите, недослушав?

7. Если вы находитесь в компании, вы...

- а) развлекаетесь от души;
- б) скучаете от того, что неинтересно;
- в) думаете о своем?

8 Если вам надо уехать, вы...

- а) ставите в известность близких;
- б) никому не говорите;
- в) говорите только, что вам надо отлучиться на время?

9 Если вы попали в трудное положение:

- а) рассказываете о проблемах близким;
- б) ищете совета у коллег;
- в) никому ничего не говорите?

10 Какой стиль живописи вы предпочитаете:

- а) импрессионизм;
- и) абстракционизм;
- в) традиционный реализм?

11 Обнаружив, что в вашем столе отсутствует какая-то вещь:

- а) вы начинаете ее поиски;
- б) думаете, что, возможно, ее украли;
- в) быстро забываете об этом и начинаете работать?

12 Как вы проводите свободное время, попав в чужой город?

- а) идете в музей;
- б) изучаете карту города и выбираете, что стоит посмотреть;
- в) едете в гостиницу, чтобы отдохнуть?

13 Вы оказались участником спора и ...

а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступят;

- б) пытаетесь найти компромиссное решение;
- в) уступаете перед упорством других?

14 Перед старой семейной фотографией...

- а) чувствуете некоторое волнение;
- б) она кажется вам смешной;
- в) испытываете какое-то нехорошее чувство?

15 Обнаружив перед занятием, что забыли взять необходимые бумаги (лекции), вы...

- а) принимаете меры, чтобы вернуться и взять их;
- б) полагаетесь на свою память и способности импровизации;
- в) принимаете решение не участвовать в семинаре?

16 Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете...

- а) бодрость;
- б) зависть к тем, кто еще может спать;
- в) готовы к труду без особых усилий над собой?

17 Свободное время вы заполняете...

- а) походами в спорткомплексы;
- б) встречами с близкими и друзьями;
- в) собственным просвещением?

18 В случае экономического кризиса и связанным с ним отсутствием денег, вы...

- а) обдумываете, какие выгоды из этого все же можно извлечь;
- б) думаете о возможных последствиях и встревожены ими;
- в) ничего не планируете и ждете развития событий?

19 Ваши основные предпочтения ...

- а) пребывать в одиночестве;

- б) проводить время с семьей;  
 в) бывать в компании знакомых и друзей?  
 20 Если вас в дороге застала непогода, как вы поступите ...  
 а) продолжите путь;  
 б) остановитесь и будете искать укрытие;  
 в) вернетесь домой?

*Методические указания*

Отметьте свои ответы кружочком в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Возможные варианты ответов

Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

После этого с учетом оценки ответов подсчитайте общую сумму баллов.

Если вы получили 140-200 баллов: вы обладаете возможностью добиться успеха в жизни. В вашем характере соблюдается равновесие между личной и общественной жизнью, инстинктом и разумом, размышлением и действием.

70-139 баллов: вы наделены качествами, необходимыми для утверждения в обществе. Но все же вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в вашем подсознании конфликтные ситуации вырывались на поверхность и влияли на ваши действия.

60-90 баллов: вам нужно больше верить в себя и быть более открытым перед окружающими. Только так вы сможете добиться большей реализации своих способностей.

*Задание 2. Определение статуса занятости*

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся две группы населения: члены первой группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, второй – участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг.

В первую группу входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе. Во вторую группу входят учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу). Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает в себя как занятых, так и безработных. К занятым в составе экономически активного

населения относятся мужчины и женщины в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

- временно отсутствовали на работе из-за травмы, болезни, отпуска, забастовки, выходных дней или других идентичных причин;

- выполняли работу без оплаты в семейном бизнесе.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);

- и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;

- и в то же время были готовы приступить к работе.

Определите статус лиц, перечисленных ниже:

а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;

б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;

в) работник, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;

г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;

д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;

е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;

ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;

з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря.

С точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:

- экономически активное население в составе трудовых ресурсов ( $\mathcal{E}_a$ );

- безработные (Б);

- экономически неактивное население ( $\mathcal{E}_n$ );

- не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

### *Задание 3*

*Описание ситуации.* Между двумя подчиненными (сотрудниками одного отдела) возник конфликт, который мешает им плодотворно работать. Каждый из них отдельно обращался к вам с просьбой обсудить ситуацию и по возможности поддержать его позицию.

*Постановка задачи.* Выберите свой вариант поведения в этой ситуации и обоснуйте его.

1. Запретить сотрудникам конфликтовать на работе и посоветовать заниматься производственными обязанностями, а конфликт разрешать во внерабочее время.

2. Привлечь к оценке конфликтной ситуации специалистов отдела социологических исследований или иного подразделения кадровой службы, в чьи функциональные обязанности это входит.

3. Предпринять попытку самому разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из сотрудников отдела является авторитетом для конфликтующих сторон, и попытаться через них воздействовать на конфликтную ситуацию.

#### *Задание 4*

*Описание ситуации.* Подчиненный (коллега) не обращает внимания на замечания, не исправляет ошибки, на которые вы ему указываете, игнорирует ваши советы, делает все по-своему.

*Постановка задачи.* Как вы будете себя вести с этим подчиненным в дальнейшем?

1 Сначала разберетесь в мотивах упорства и, если они несостоятельны, то примените стандартные административные меры наказания.

2 Следуя интересам организации, вызовете его на откровенный разговор, предпримите попытку найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3 Обсудите ситуацию с коллективом, рассчитывая на то, что его поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4 Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

#### *Задание 5*

*Описание ситуации.* Вы оказались втянуты в дискуссионный спор нескольких менеджеров о том, как лучше строить взаимоотношения с подчиненными-коллегами. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

*Постановка задачи.* Какая и почему?

1 «Чтобы подчиненный плодотворно работал, к нему нужен индивидуальный подход и учет особенностей его личности».

2 «Главное в оценке персонала – это деловые качества работника, исполнительность и преданность. Каждый должен заниматься своим делом».

3 «Успеха в управлении можно добиться лишь тогда, когда подчиненные доверяют своему руководителю, уважают и принимают его решения».

4 «Это правильно, но все же лучшими мотиваторами к труду являются четкий приказ, высокая зарплата, заслуженная премия».

*Задание 6. Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»*

*Описание ситуации.* Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: общий отдел, юридический отдел, отдел безопасности, финансово-экономический отдел, бухгалтерию, службу управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, отдел социологических исследований, первый отдел. Функции службы управления персоналом приведены в таблице 3.2.

*Постановка задачи.* Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

*Методические указания*

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений управленческого аппарата. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указаны функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали – все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении столбцов и строк проставляют символы, отражающие степень участия отдельных структурных подразделений и менеджеров в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяют следующие символы:

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

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документы.

Таблица 3.2

Функции службы управления персоналом

Наименование функций управления персоналом отдела	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Подбор и расстановка кадров											
2 Составление плана потребности в персонале											
3 Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4 Осуществление контроля над правильным использованием персонала											
5 Изучение причин текучести кадров											



6 Ведение учета личных дел												
7. Создание резерва кадров и его обучение												
8 Оформление документации для награждения												
9 Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров												
10 Рассмотрение писем, жалоб, заявлений												
11. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом												
12 Осуществление трудовой мотивации персонала												
13 Анализ возрастного, профессионального, образовательного состава персонала и т.д.												

Условные обозначения в верхней строке таблицы:

- 1 – юридический отдел;
- 2 – отдел безопасности;
- 3 – общий отдел;
- 4 – финансово-экономический отдел;
- 5 – отдел обслуживания;
- 6 – отдел управления персоналом;
- 7 – лаборатория социологических обследований;
- 8 – бухгалтерия;
- 9 – первый отдел;
- 10 – начальник отдела управления персоналом;
- 11 – руководитель организации.

*Задание 7. Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»*

*Описание деловой игры.* Компания «Альфа» была оштрафована на 100 000 руб. за неудовлетворительный уровень подготовки своего персонала. Руководство этой организации в июне отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама организация стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации «Бетта».

Организация «Бетта» – компания, осуществляющая контроль за деятельностью страховых фирм, обязала компанию «Альфа» выплатить штраф 100 000 руб., включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Фирма «Бетта» провела проверку организации «Альфа» после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок продолжительностью три месяца был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве организации «Альфа».

Генеральным директором фирмы вместо г-на Фисташкина М.А. был назначен г-н Фундуков Р.Э. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым организацией «Бетта».

Организация «Альфа» – одна из крупнейших в государстве страховых компаний с пятимиллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Фундукова Р.Э., действия организации «Бетта» обошлись фирме «Альфа» в 10 млн руб. в форме недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат. Г-н Орехов О.О., глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации «Бетта», призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

#### *Вопросы*

1. Почему организация «Альфа» была вынуждена временно отстранить от работы весь штат своих сотрудников?

2. Назовите доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа «Бетта», которые имеют полномочия от имени государства осуществлять контроль частных предприятий?

3. Обязаны ли контролирующие организации иметь право штрафовать фирмы за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие проблемы в подборе персонала у организации «Альфа» смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен наем на работу в организацию «Альфа» новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

*Постановка задачи.* Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения организации квалифицированными сотрудниками.

#### *Методические указания*

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

#### *Описание хода деловой игры*

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.

2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.

3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.

4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на шесть предложенных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.

5. Ознакомить обучающихся с опытом инспекции контролирующей организацией фирм, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

#### *Задание 8.*

Для российских фирм, активно осваивающих новые для себя методы работы в условиях рыночной конкуренции, прием и подготовка кадров наиболее продуктивно соединились в модели самообучающейся организации. Ее признаками являются:

- частичная или полная смена поколений менеджеров;
- одновременная учеба нового поколения.

В Ростовском масложировом комбинате (РМЖК) перемены начались с приходом в 2016 г. нового директора – Владимира Шогенова. Под руководством нового администратора комбинат, находившийся на грани банкротства, вплотную приблизился к лидерам. Сегодня РМЖК – одно из самых престижных мест работы в Ростове-на-Дону. Отправной точкой для восхождения комбината стал Торговый дом. В настоящее время через него проходит 95 % сбыта продукции комбината.

Главная проблема, по оценке В. Шогенова, заключалась в кадрах – почти никто на комбинате не умел торговать. Для реализации же планов нового руководителя требовалось большое число продавцов, умеющих работать по-новому и способных конкурировать с западными компаниями. Сначала кандидатов искали на бирже, на других предприятиях, с помощью объявлений, но задача не решалась. Тогда обратились в отделы кадров вузов, подняли архивы на всех краснодипломников в возрасте от 28 до 32 лет. За два года было проинтервьюировано более полутора тысяч человек. Иногда собеседования продолжались несколько месяцев. «В первую очередь искали ребят, – вспоминает В. Шогенов, – которые будут ездить. Нужны были толковые и непорочные (из торговли никого не взяли)».

Произошло массовое обновление ключевых работников сначала в торговом отделе, а затем во всех ключевых службах – в экономическом отделе, службе внешнеэкономических связей, юридической, безопасности, информационных технологий. Круглые отличники, приглашенные в юридическую службу, по словам директора, «вытащили миллиарды через суды, арбитражи, никто тогда не штрафовал железную дорогу, а мы это делали на сотни миллиардов». Учебный центр на комбинате появился в августе 2007 г. А до тех пор вновь принятые менеджеры собирались каждую субботу на тренинги и семинары. Руководитель учебного центра Анна Кукова сформулировала идею работы учебного центра следующим образом: «Когда управленцы ощущают некий образовательный стопор, учебный центр должен найти преподавателей и консультантов, которые помогли бы его преодолеть. И хотя у учебного центра есть определенный план работы, основную пользу приносят как раз такие занятия по требованию». Важную учебную и воспитательную функцию на РМЖК сыграли 28 центров финансового учета, которые ежемесячно защищают

свои бюджеты на финансовом комитете – главном экспертном органе комбината.

#### *Вопросы*

1. Как были соединены на РМЖК наем и подготовка работников? Оцените эту взаимосвязь с точки зрения кадровой политики.

2. Почему ориентация на обучение оказалась успешно разрешенной? В чем вы усматриваете ключ к решению проблемы?

*Задание 9. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму*

*Описание ситуации.* В организации, представляющей собой малое предприятие, 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.

*Исходные данные.* 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 месяц. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6 %.

*Постановка задачи.* Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

### **3.2 Организация труда на основе информационной и библиографической культуры**

*Задание 10.*

*Исходные данные.* Фотография рабочего дня работников отдела оплаты и нормирования труда, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (в расчете на одного работника), таблица 3.3.

Таблица 3.3

#### Фотография рабочего дня

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

Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

*Методические указания.* Для оценки использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей:

$$K_3 = 1 - П / \Phi, \quad (3.1)$$

где  $K_3$  – коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня;

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

$\Phi$  – фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$$K_c = 1 - Н / (\Phi - П), \quad (3.2)$$

где  $K_c$  – коэффициент, определяющий выполнение работ, относящихся к должности работника, мин;

$Н$  – время выполнения несвойственных работ, мин.

$$K_{кв} = V_k / (\Phi - П - Н) \text{ или } K_{кв} = V_k / C_p, \quad (3.3)$$

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

$V_k$  – время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин.;

$C_p$  – время выполнения работником работ, свойственных его должности, мин.

Интегральный коэффициент использования персонала по квалификации ( $K_{инт}$ ) можно рассчитать двумя методами:

1-й метод

$$K_{инт} = K_3 \times K_c \times K_{кв}; \quad (3.4)$$

2-й метод

$$K_{инт} = V_k / \Phi_3. \quad (3.5)$$

При этом использование второго метода не дает возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

### *Задание 11.*

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

(таблицы 5.4).

Таблица 3.4

Затраты времени на выполнение работ

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	ч	%
1 Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями:		
– творческая работа ( $T_1$ )	1,52	18,4
– административно-организационная работа ( $T_2$ )	1,74	21,1
– производственные совещания ( $T_3$ )	0,30	3,6
– формально-логические операции ( $T_4$ )	1,25	15,1
– техническая работа ( $T_5$ )	1,72	20,8
– повышение квалификации ( $T_6$ )	0,26	3,2
– перерывы, отдых ( $T_7$ )	0,48	5,8
– потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой ( $T_8$ )	0,48	5,8
2 Работы, не относящиеся к должностным обязанностям ( $T_9$ )	0,51	6,2
<i>Итого</i>	8,26	100,0

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

*Методические указания.* Расчет коэффициента использования работников ( $K_{кв}$ ) производится по следующей формуле

$$K_{кв} = \frac{T_1 \times 1,0 + T_2 \times 0,7 + T_3 \times 0,7 + T_4 \times 0,6 + T_5 \times 1,0 + T_6 \times 1,0}{T_{рд} - T_7 - T_8 - T_9}, \quad (3.6)$$

где  $T_1$  – инженерно-творческая работа;

$T_2$  – административно-организационная работа;

$T_3$  – производственные совещания;

$T_4$  – формально-логическая работа;

$T_5$  – техническая работа;

$T_6$  – повышение квалификации;

$T_7$  – перерывы на отдых и личные надобности;

$T_8$  – передвижения внутри предприятия, связанные с работой;

$T_9$  – время выполнения работ, не относящихся к выполнению должностных обязанностей;

$T_{рд}$  – продолжительность рабочего дня.

*Задание 12. Нормирование труда и расчет численности персонала*

Методические указания

Нормирование численности работающих по профессиям, квалификации, расстановка их по подразделениям и службам предприятия обуславливают

количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. При этом расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру различных видов норм (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности), уметь применять их для расчетов численности различных категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

Все задачи, содержащиеся в данном параграфе, по методике расчетов можно разделить на следующие четыре группы: определение структуры нормы времени и порядок ее расчета; расчеты соотношений норм времени и норм выработки; расчеты уровня выполнения норм; применение различного вида норм для расчетов численности персонала. Порядок решения таких задач (5.7.1 – 5.7.8) показан ниже на примерах.

#### Задача 1

Исходные данные и постановка задачи.

1. Рассчитайте величину нормы штучного ( $T_{ш}$ ), штучно-калькуляционного времени ( $T_{ш-к}$ ) и норму выработки в смену ( $H_{в}$ ) в условиях серийного типа производства, если оперативное время ( $T_{оп}$ ) = 12 мин, норматив времени на отдых ( $T_{отд}$ ) = 4% от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места ( $T_{об}$ ) = 6%. Подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) = 20 мин, количество деталей в партии ( $k$ ) = 40 шт.

#### Задача 2

Исходные данные и постановка задачи.

Рассчитайте затраты машинного (основного) времени на наружную обточку валика на токарном станке, если длина обработки ( $L$ ) = 200 м, длина на врезание и перебег ( $l_1$ ) = 4 мм, число оборотов ( $n$ ) = 400 об/мин, подача на один оборот ( $S$ ) = 0,3 мм. Обточка производится за два прохода ( $i$ ) = 2.

#### Задача 3

Исходные данные и постановка задачи.

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное время ( $T_{м}$ ) = 8 мин, вспомогательное время ( $T_{в}$ ) = 4 мин, время обслуживания ( $T_{об}$ ) = 5% от оперативного времени, время на отдых ( $T_{отд}$ ) = 4% от оперативного времени. Подготовительно-заключительное время ( $T_{пз}$ ) = 12 мин. Количество деталей в партии ( $k$ ) = 40 шт. Производство серийное.

#### Задача 4

Исходные данные и постановка задачи.

Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 – на 95; 40 – на 105; 60 – на 112; 30 – на 125 и 12 – на 140%.

## Задача 5

Исходные данные и постановка задачи.

Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. ступенчатых валиков ( $T_{ш} = 3$  чел.-ч) и 30 втулок ( $T_{ш} = 2,5$  чел.-ч). Отработано 23 смены по 8 часов.

### 3.3 Социализация и адаптация

#### Задание 13. Трудовая адаптация персонала

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

*Методические указания.* Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 3.1 и метод попарных сравнений факторов (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Оценка сотрудника отдела маркетинга в организации

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1 Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1 Расширение объема продаж		X		
1.2 Расширение сегмента рынка продаж	X			
1.3 Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		X		
1.4 Успешность переговоров		X		
2 Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1 Активность в работе с заказчиками	X			
2.2 Качество отчетной документации			X	
2.3 Средняя продолжительность переговоров			X	
2.4 Техника личной работы			X	
2.5 Организаторские способности	X			
3 Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			X	
3.1 Корректность в отношениях с заказчиками				
3.2 Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	X			
3.3 Коммуникабельность	X			



## Вопросы

- 1 Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
- 2 Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

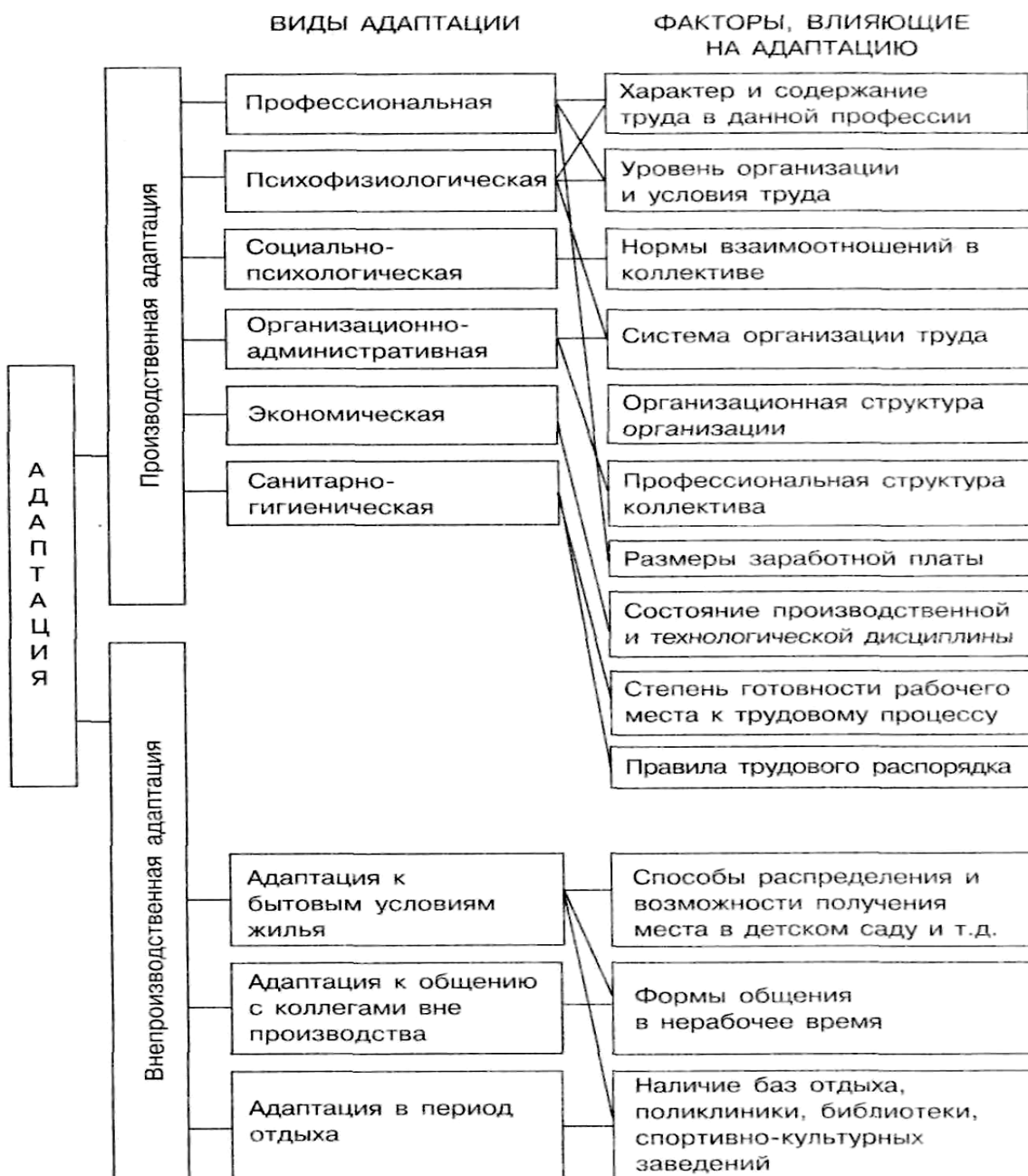


Рис. 3.1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

## Задание 14. Деловая игра «Организация обучения персонала»

*Описание деловой игры.* Фармацевтический холдинг «Р-Фарм», центральный офис которого находится в Санкт-Петербурге, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть. Стратегия холдинга – дифференциация представлена на рис. 3.2.

## Стратегия холдинга-дифференциация

- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- большие возможности для повышения квалификации своих работников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высокий имидж и репутация;
- фиксация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование новейшего сырья и оборудования;
- сосредоточение усилий на реализации нововведений.

Рис. 3.2. Стратегия холдинга – дифференциация

В состав службы управления человеческими ресурсами холдинга «Р-Фарм» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких сотрудников. Список сотрудников представлен на рис. 3.3.

*Постановка задачи.* Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

### *Методические указания*

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) сотрудники и их руководители;
- 2) заместитель директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению (рис. 3.4).

**Работник 1** (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Р-Фарм». Начиная с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармпрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель. Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава. Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

**Работник 2** (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания в области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 3** (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4** (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

**Работник 5** (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

**Работник 6** (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Рис. 3.3. Список сотрудников компании «Р-Фарм»

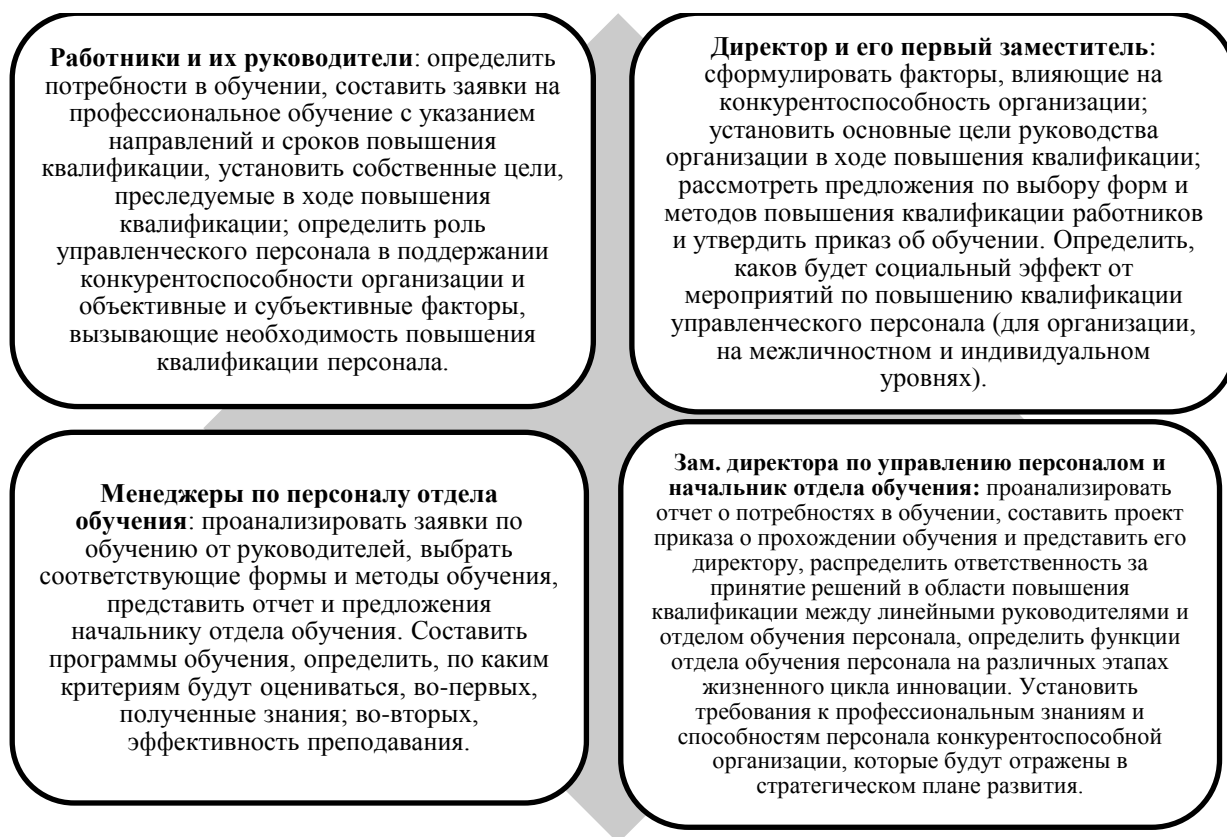


Рис. 3.4. Задачи каждой подгруппы, которые отражают процесс потребности в обучении персонала

*Задание 15. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации*

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

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Шкала оценки выполненных работ

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	Оценка в баллах

Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда	Оценка в баллах
Работа выполнена: на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

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

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

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

#### Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_  
Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда ( $K_1$ ) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда ( $K_2$ ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда ( $K_3$ ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда ( $K_4$ ) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда ( $K_5$ ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству ( $K_6$ ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать		

	стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К <sub>7</sub> ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К <sub>8</sub> ) Четкое и добросовестное отношение к труду		

### Итоговая аттестация

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

*Приложение.* Аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии

### Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

1 Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности на 20\_\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1	
2	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1	
2	

2 Проблемы, возникшие при выполнении работы

3 Цели и задачи по улучшению работы

4 Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

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

6 Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (К<sub>эфф</sub>) по каждому сотруднику. Для этого составляют табл. 3.7.

## Определение коэффициентов результатов труда

№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>		
Работа № 1											
	Иванов П.П.	Б <sub>1</sub> '	Б <sub>2</sub> '	Б <sub>3</sub> '	Б <sub>4</sub> '	Б <sub>5</sub> '	Б <sub>6</sub> '	Б <sub>7</sub> '	Б <sub>8</sub> '	Б <sub>ср</sub> '	Д'
	и т.д.										
Работа № 2											
	Иванов П.П.	Б <sub>1</sub> "	Б <sub>2</sub> "	Б <sub>3</sub> "	Б <sub>4</sub> "	Б <sub>5</sub> "	Б <sub>6</sub> "	Б <sub>7</sub> "	Б <sub>8</sub> "	Б <sub>ср</sub> "	Д"
	и т.д.										

\* Средний балл.

\*\* Продолжительность выполнения работы в днях.

### 3.4 Трудовая адаптация персонала

#### Задание 16

#### Деловая игра «Трудовая адаптация»

Компания «Эврика» развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. Представленный ассортимент до 4000 наименований в магазинах «эконом» и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть «Эврика» в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Знакомство с компанией «Эврика», и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса – это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера – это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$120.

Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус «стажера» и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый – это конечно знакомство с компанией «Эврика», формирование желания причастности к большой семье «Эвриканцев». Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок – характеристики некоторых групп товаров, четвертый – основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру «Эврика», в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы слышим от стажеров слова «Я боюсь, я не знаю». Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планаграммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника.

После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование



профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставник знакомит стажера со своим магазином, коллегами, объясняет основные правила трудовой дисциплины. Например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в часы "пик". Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течение 2-х дней в учебном магазине. По такой схеме, когда процесс обучения предшествует стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина группе сплачивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25-30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстается с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает.

Столкнувшись с первыми опытом организации работы персонала при запуске новых магазинов, мы получили интересный опыт. Дело в том, что в первые 2 месяца, весь персонал магазина от оператора склада до товаровед и управляющего находится в рамках периода адаптации. И этим сотрудникам нужна была реальная поддержка. Так была создана передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец.

Товаровед помогает простроить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы – контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе.

Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке процесса обучения не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративным духом. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

§ возможность получения нового профессионального опыта,

§ возможность проявить себя по-новому,

§ возможность расти вместе с компанией.

Вопросы к кейсу:

1. Какие этапы адаптации нового сотрудника можно выделить в данной компании?
2. Какие технологии адаптации используются в данной компании?
3. Что Вы можете сказать о занятиях, которые проводятся в учебном центре?
4. Как вам кажется, обучение новичка в одной группе с трудовым коллективом – это хорошая идея? Какие недостатки она скрывает?
5. В чем состоит роль наставников и инструкторов-консультантов?
6. Какие задачи ставятся при обучении новых сотрудников?
7. Какие результаты дает программа адаптации в компании «Эврика»?
8. Что Вы дополнительно могли бы предложить для данной компании?

### *Задание 17*

Ниже перечислены сведения о работнике, включенные в личную карточку Т-2, и классификаторы технико-экономической информации, использующиеся для кодирования этих сведений. Покажите соответствие между ними: из какого классификатора берутся коды для указанных сведений:

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 1. Знание языка.      | 1. ОКСО.   |
| 2. Место рождения.    | 2. ОКУД.   |
| 3. Состояние в браке. | 3. ОКПДТР. |
| 4. Профессия.         | 4. ОКПО.   |
| 5. Специальность.     | 5. ОКИН.   |
| 6. Гражданство.       | 6. ОКАТО.  |

### *Задание 18*

Найдите ошибки, допущенные при формулировании следующих заголовков дел:

1. Приказы и распоряжения директора по личному составу.

2. Отчет о работе отдела кадров.
3. Материалы по аттестации работников.
4. Переписка с вузами по производственной практике студентов.
5. Приказы о предоставлении учебных отпусков (подлинники).
6. Акты на уничтожение документов с истекшими сроками хранения.
7. Докладные и служебные записки по кадровым вопросам.
8. Протоколы об аттестации работников.
9. Объяснения работников по фактам нарушения трудовой дисциплины.
10. Приказы по командированию работников.
11. Годовой и квартальные планы работы отдела кадров на 2017 г.
12. Документы о работе с молодыми специалистами.

*Задание 19. «Расследование несчастного случая»*

Описание ситуации

Бетонщик Краснов В.А. вышел на работу во вторую смену, которая начиналась в 16 часов. Мастер обнаружил, что Краснов В.А. находится в состоянии алкогольного опьянения, и сказал ему, чтобы он покинул территорию стройки, после чего доложил об этом факте начальнику участка. В 15 часов 50 минут начальник участка также сказал Краснову В.А., чтобы он шел домой, завтра будет с ним разбираться.

Со стройки Краснов В.А. не ушел, а переодевшись в рабочую одежду, поднялся на четвертый этаж в третьей секции строящегося жилого дома, где работало звено арматурщиков (звено бетонщиков, в составе которого был Краснов В.А., работало во второй секции). Там он подошел к арматурщику Петрову М.Н., после разговора с которым пошел в сторону второй секции по наружной кирпичной стене. Дойдя до середины лестничной клетки, он упал с высоты 13,3 м, получив при этом смертельную травму. По заключению судмедэкспертизы, Краснов В.А. в момент травмы находился в состоянии алкогольного опьянения.

Постановка задачи

1. Несут ли ответственность за действия пострадавшего руководители работ (мастер и начальник участка)?
2. Кто проводит расследование несчастного случая?
3. Кто должен подписывать акт по форме Н-1?

*Задание 20. «Воздействие цвета на функции органов и систем человека»*

На основании выданного преподавателем индивидуального задания, используя представленную ниже таблицу показателей физиологического состояния, определите воздействие красного, зеленого, синего цветов на функционирование органов и систем человека.

Показатель физиологического состояния			
Артериальное давление	Пульс	Дыхание	Эмоциональное воздействие
Увеличивается	Ускоряется	Учащается	Возбуждает
Слегка увеличивается	Слегка ускоряется	Слегка учащается	Стимулирует
Не меняется	Не меняется	Не меняется	Уравновешивает
Слегка уменьшается	Слегка учащается	Слегка успокаивается	Уравновешивает
Уменьшается	Успокаивается	Успокаивается	Успокаивает
Уменьшается	Успокаивается	Замедляется	Затормаживает
Сильно уменьшается	Сильно уменьшается	Сильно замедляется	Подавляет

#### **4 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

1. Основы философии управления персоналом.
2. Методы построения системы управления персоналом.
3. Концепция управления персоналом.
4. Законы и закономерности в управлении персоналом.
5. Основы кадрового, документационного, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.
6. Сущность и виды высвобождения работников.
7. Основы разработки реализации кадровой политики.
8. Основы стратегии управления персоналом.
9. Методы управления персоналом.
10. Социализация персонала.
11. Найм и отбор персонала в организацию.
12. Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
13. Управление профориентацией и адаптацией персонала.
14. Сущность и структура трудовой адаптации
15. Этапы и методы трудовой адаптации
16. Факторы трудовой адаптации
17. Классическая теория управления персоналом.
18. Структурный подход к организации.
19. Организационная структура.
20. Теория человеческих отношений.
21. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.
22. Теория человеческих ресурсов.
23. Понятие и сущность организации.
24. Принципы развития и закономерности функционирования организации.
25. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования
26. Процесс формирования организационной структуры.
27. Формальные и неформальные организации.
28. Формы проявления межгрупповых отношений.
29. Формирование системы компетенций организации.
30. Теория административного поведения.
31. Сущность, основные проявления и элементы организационного поведения.
32. Понятие бюрократической системы.
33. Правила эффективной работы в командах (на примере).
34. Методы деловой оценки персонала при найме.
35. Постановка целей и выбор путей ее достижения.
36. Оценка эффективности деятельности коллег.
37. Концепция организационных изменений.

38. Краткая история становления и развития научной организации труда (НОТ) за рубежом и в России.
39. Задачи, функции и принципы НОТ.
40. Показатели эффективности труда в комплексной оценке качества труда.
41. Факторы и резервы роста производительности.
42. Кооперация труда и её формы.
43. Организация и обслуживание рабочего места.
44. Классификация факторов, определяющих условия труда.
45. Виды режимов труда и отдыха.
46. Понятие документационного обеспечения управления в кадровой работе (ДООУ КР).
47. Классификация документов.
48. Проблемы эффективности в организации ДООУ.
49. Схемы расположения реквизитов, требования к их оформлению, требования к бланкам документов и их оформлению.
50. Элементы унификации ОРД: формат бумаги, служебные поля, расположение, содержание и правила исполнения реквизитов.
51. Основные законодательные акты и нормативно-методические документы, необходимые для организации делопроизводства в кадровой службе.
52. Документация кадровой службы
53. Безопасность и охрана труда
54. Основные принципы обеспечения безопасности труда
55. Основные принципы обеспечения охраны труда

## 5 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Управление персоналом как система.
2. Системный подход к организации управления персоналом.
3. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
4. Основные элементы системы управления персоналом.
5. Классификация систем управления персоналом.
6. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.
7. Управление процессом трудовой адаптации на предприятии.
8. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.
9. Механизмы управления персоналом и механизмы управления развитием персонала.
10. Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития.
11. Характеристики основных способов административного воздействия.
12. Роль организационных и распорядительных методов работы с персоналом.
13. Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика.
14. Позитивные и негативные последствия экономических методов.
15. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования.
16. Культура применения методов управления.
17. Закономерности управления персоналом.
18. Принципы управления персоналом.
19. Административные методы управления персоналом.
20. Экономические методы управления персоналом.
21. Социально-психологические методы управления персоналом
22. Сущность, содержание научной организации труда
23. Информационное обеспечение деятельности коллектива.
24. Кооперация и разделение труда и её формы.
25. Направления совершенствования разделения и кооперации труда.
26. Библиографическая культура трудового коллектива
27. Управление деловой карьерой.
28. Система служебно-профессионального продвижения.
29. Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды.
30. Сущность и структура трудовой адаптации

## 6 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА НАУЧНЫХ РАБОТ

1. Разработка организационно-методического процесса формирования кадровой политики организации
2. Разработка стратегии управления персоналом организации
3. Совершенствование стратегического управления персоналом как части стратегического управления организацией
4. Совершенствование подходов к реализации стратегии управления персоналом организации
5. Совершенствование стратегии управления персоналом на основе общей стратегии управления организацией
6. Совершенствование управления нововведениями в кадровой работе
7. Разработка мероприятий по организации системы дистанционного обучения персонала
8. Совершенствование развития персонала организации на основе технологии коучинга
9. Разработка модели оценки эффективности системы обучения персонала
10. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала
11. Разработка подходов к формированию кадрового резерва на основе технологии «оценочного центра»
12. Применение корпоративной «дорожной карты» как инновационного метода в управлении знаниями в организации
13. Пути совершенствования организации документооборота и работы с кадровыми документами
14. Применение системы сбалансированных показателей в реализации стратегии управления развитием персонала предприятия
15. Формирование эффективной системы управления конфликтами в организации
16. Использование компетентностного подхода для оценки потребности в обучении персонала
17. Сравнение и оценка эффективности различных подходов к созданию системы управления корпоративными знаниями
18. Система обучения персонала организации как фактор повышения качества человеческого капитала
19. Внедрение инновационных методов стимулирования и мотивации персонала для стабилизации кадрового состава предприятий
20. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом организации
21. Разработка организационной структуры системы управления персоналом
22. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы с другими подразделениями оргструктуры организации
23. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации



24. Разработка системы кадрового документооборота при найме (адаптации, аттестации, деловой оценке и др.) персонала организации
25. Разработка эффективной системы оборота регламентирующих документов при обеспечении безопасности труда персонала организации
26. Разработка документационного обеспечения при регламентации труда персонала организации
27. Формирование корпоративной культуры и ее роль в управлении персоналом
28. Основные направления социально-психологической помощи и поддержки безработных
29. Социальная политика на предприятии и её роль в трудовой активности коллектива
30. Совершенствование нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом
31. Разработка кадровой стратегии управления персоналом организации
32. Совершенствование кадрового планирования организации
33. Формирование системы управления персоналом в организации
34. Разработка стратегии по совершенствованию (формированию) кадровой политики организации
35. Разработка мероприятий по оптимизации системы подбора / трудовой адаптации / стимулирования / управления деловой карьерой / мотивации / внутрифирменных коммуникаций... работников / молодых работников / персонала ... организации
36. Совершенствование организации делопроизводства в кадровой службе организации
37. Совершенствование системы внутриорганизационного обучения работников в организации
38. Совершенствование технологии разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом организации
39. Разработка концепции по совершенствованию системы управления безопасностью труда и здоровья персонала организации
40. Разработка мероприятий по совершенствованию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации
41. Разработка программы по оптимизации системы отбора специалистов при найме в организацию
42. Совершенствование кадровых технологий управления персоналом
43. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации
44. Разработка системы мониторинга профессиональных компетенций персонала организации
45. Оценка и пути повышения эффективности деятельности службы управления персоналом
46. Кадровый потенциал организации и повышение эффективности его использования
47. Формирование антикризисной кадровой политики

48. Организация инновационных изменений в системе управления персоналом
49. Организация системы управления персоналом транснациональной компании
50. Организация системы развития персонала на базе корпоративных университетов
51. Совершенствование управления персоналом организации на основе оценки результатов труда с помощью KPI
52. Совершенствование подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в организации
53. Построение модели взаимодействия корпоративной культуры и управления персоналом
54. Проектирование эффективной системы оплаты труда в организации
55. Формирование и развитие системы мотивации персонала
56. Стимулирование труда как элемент системы управления персоналом
57. Управление движением персонала в организации
58. Разработка мер социальной поддержки в условиях сокращения персонала предприятия
59. Формирование стратегии управления персоналом организации в условиях инновационной экономики
60. Антикризисный HR для российской промышленности
61. Оценка и оптимизация затрат на персонал организации
62. Оптимизация структуры персонала компании в условиях инновационной экономики
63. Использование сбалансированной системы показателей как метода оптимизации состава персонала
64. Трансформация системы мотивации персонала в условиях инновационной экономики
65. Анализ и прогнозирование тенденций развития рынка консалтинговых и рекрутинговых услуг в сфере управления персоналом
66. Организация процесса кадровой безопасности компании
67. Развитие аудита и контроллинга системы управления персоналом
68. Повышение конкурентоспособности персонала организации как основа эффективной рыночной деятельности коммерческой организации
69. Повышение эффективности использования рабочего времени в производственных подразделениях промышленного предприятия
70. Формирование системы управления организацией по ценностям
71. Управление кадровой безопасностью персонала организации
72. Разработка стратегии социального и кадрового развития организации
73. Оценка социально-трудовых и кадровых процессов в организации
74. Оценка качества персонала и эффективности труда в организации
75. Разработка проектных решений по формированию и развитию системы мотивации и стимулирования труда (организации и регламентации труда, формирования и развития персонала, маркетинга персонала, др.)

76. Формирование и разработка программ обучения персонала, оценка их эффективности

77. Теоретические и прикладные аспекты выбора и внедрения методов эффективного управления персоналом организации в долгосрочном периоде

78. Планирование работы с персоналом как форма реализации кадровой политики организации

79. Разработка программ удовлетворения перспективных потребностей организации в персонале

80. Технология разработки внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *а) Нормативные и регламентирующие документы*

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с.

2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н.

3. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 9 октября 2015 г. N 717н.

4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787.

### *б) Основная литература*

5. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 212 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>.

6. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.

### *в) Дополнительная литература*

6. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2015. – 495 с.

7. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Электронный ресурс]: учебник / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков – Электрон. текстовые данные. – М.: Либроком, 2009.– 265 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8495.html>.

8. Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03910-8. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/FCE50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135](http://www.biblio-online.ru/book/FCE50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135)

9. Дубина, И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для прикладного бакалавриата / И.Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 372 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-02281-0. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610](http://www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610).

10. Кибанов А.Я. Система управления персоналом : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов ; ред. А. Я. Кибанов; Гос. ун-т упр.. -М.: Проспект, 2012. -60 с.:а-ил.

11. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 238 с. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4](http://www.biblio-online.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4)

12. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум : учеб. пособие / Л.В. Максимова. -М.: Альфа; М.: ИНФРА, 2012. - 253 с.:а-ил.

13. Митрофанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учеб.-практ. пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова; ред. А.Я. Кибанов. – Проспект, 2012. – 72 с

14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова [и др.] ; ред. А. Я. Кибанов. -М.: Инфра-М, 2012. -523 с.:а-табл., прил.

15. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина – Электрон. текстовые данные. – М.: Русайнс, 2015.– 151 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.

16. Погодина Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста [Электронный ресурс] / Г.В. Погодина. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2017. – 384 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65150.html>

17. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала [Электронный ресурс] : лайфхаки для руководителей и HR / О. Таран. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 192 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62048.html>

18. Тюрина А.Д. Учебное пособие по теории организации [Электронный ресурс]/ А.Д. Тюрина – Электрон. текстовые данные.– Саратов: Научная книга, 2012. – 159 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6349.html>.

19. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун и др, под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной. ФГБОУ ВО РГУПС Ростов-на-Дону, 2015-188 с.

*г) Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети«Интернет»*

20. [www.rgups.ru](http://www.rgups.ru). – Ресурс ЭИОС РГУПС «Образовательный портал». Личный кабинет обучающегося (режим доступа – персонифицированный). ФОС: типовые задания.

21. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru). – Журнал «Управление персоналом». Ведущее издание в области управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.

22. [www.aup.ru](http://www.aup.ru). – Административно-управленческий портал. Портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

23. <http://www.hr-journal.ru>. – Электронный журнал «Работа с персоналом» Тематика публикаций охватывает практически все аспекты управления персоналом.

24. <http://www.knigafund.ru> – электронная библиотечная система «Книгафонд».

25. <http://www.iprbookshop.ru> – электронная библиотечная система «IPRbooks».

26. <https://www.biblio-online.ru> – электронная библиотечная система «Юрайт».

*Учебное издание*

**Воронина** Александра Владимировна

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ КУРС**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Т.И. Исаева

Подписано в печать 27.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,79.  
Тираж        экз. Изд. № 90479. Заказ        .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2.