

Документ подписан простой электронной подписью  
Идентификатор: 4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.10.2023 13:33:53  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор**



26 июня 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.13 Управление персоналом**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:**

**Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно-заочная**

2023г.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении» (очно-заочная форма обучения) 2023 года начала подготовки.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Целью** освоения дисциплины «**Основы управления персоналом**» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности по организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы, освоению технологии управления персоналом и его развитию, оценке труда и результатов деятельности персонала организации.

**2.2 Задачами дисциплины** являются:

- формирование базы знаний для участия в развитии системы планирования профессиональной деятельности, участия в организации управления персоналом в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;
- участие в организации взаимодействия между соответствующими органами и организациями с институтами гражданского общества, средствами массовой коммуникации, гражданами;
- участие в разрешении конфликтов в соответствующих органах и организациях.

**2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Универсальные компетенции (УК):</b>	
способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2
способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1

### Индикаторы достижения компетенций

УК-2 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Код и наименование универсальной компетенции	Наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имею-	УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач,

щихся ресурсов и ограничений	исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.
------------------------------	--

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

Код и наименование универсальной компетенции	Наименование индикатора достижения универсальной компетенции
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 <b>Знает:</b> основные условия эффективной командной работы; стратегии и принципы командной работы, основные технологии создания благоприятного организационного климата и взаимодействия людей в организации; УК-3.2 <b>Умеет:</b> определять стиль управления для эффективного руководства командой; вырабатывать командную стратегию; применять принципы и методы организации командной деятельности в профессиональной деятельности. УК-3.3 <b>Владеет:</b> методиками подбора эффективной команды, разработки стратегии командной работы; технологиями создания, организации и управления командой для выполнения практических задач; умением работать в команде.

ПК-1 способность использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

При проведении занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций по темам «Кадровая политика», «Структура персонала. Формирование коллектива» проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций по темам «Подбор и оценка персонала», «Мотивация и потребности», «Оплата труда», содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление персоналом» относится к обязательной части образовательной программы Б1.В.13.

Знания в рамках дисциплины необходимы для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов и тем	Семестр	Виды учебных занятий			
		Контактная работа		сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.		

		<b>12</b>	<b>24</b>		<b>108</b>	<b>36</b>
<b>1. Система работы с персоналом</b>	10	<b>6</b>	<b>12</b>		<b>70</b>	
Тема 1. Персонал как система	10	1	2		20	
Тема 2. Кадровая политика	10	1	2		20	
Тема 3. Подбор и оценка персонала	10	2	4		15	
Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива	10	2	4		15	
<b>2. Мотивация, оплата труда и эффективность. Конфликты</b>	10	<b>6</b>	<b>12</b>		<b>38</b>	
Тема 5. Мотивация и потребности	10	1	4		10	
Тема 6. Оплата труда	10	1	4		10	
Тема 7. Методы управления персоналом	10	2	2		10	
Тема 8. Эффективность работы персонала	10	2	2		8	
Промежуточная аттестация	10					36 экзамен

## 4.2 Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

### Лекционные занятия

#### 1. Система работы с персоналом

##### Тема 1. Персонал как система

Понятие рынок труда, трудовые ресурсы. Классификация населения - экономически активные, занятые, безработные. Статистические данные о населении и трудовых ресурсах России за 2020 - 2022гг. Статистический анализ экономически активного населения. Динамика изменения численности персонала по основным отраслям народного хозяйства. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. Общая характеристика системы управления персоналом. Основы управления человеческими ресурсами. Особенности человеческих ресурсов. Индивид на работе. Понятие «персонал». Классификация персонала по категориям. Анализ концепций управления персоналом. Стратегические направления в работе с персоналом. Принципы управления персоналом. Главные нормативные документы предприятия, отражающие работу с персоналом как систему. Особенности управления персоналом в США и Японии.

##### Тема 2. Кадровая политика

Понятие кадровой политики. Цели кадровой политики предприятия (органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, институтов гражданского общества, общественных организаций, некоммерческих и коммерческих организаций, международных организаций, научных и образовательных организаций) в условиях рыночной экономики. Основные принципы формирования кадровой политики предприятия. Базовые направления кадровой политики.

Внешние и внутренние факторы, воздействующие на систему управления персоналом. Типы власти в обществе - охлократия, автократия, демократия. Руководство. Стили руководства в организации - авторитарный, демократический, либеральный, смешанный. Лидерство. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом с нормативными документами. Концептуальные кадровые документы - философия предприятия, правила внутреннего распорядка, коллективный договор. Качества российского работника - положительные, отрицательные и наиболее типичные, определяющие надежность системы работы с персоналом. Особенности кадровой политики в современной России (до и после проведения реформы в экономике).

##### Тема 3. Подбор и оценка персонала

Планирование человеческих ресурсов. Персонал-маркетинг. Установление источников покрытия потребности. Определение путей привлечения персонала. Набор и селекция персонала. Формы профотбора. Средства подбора персонала для получения объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности. Критерии отбора. Современные методы отбора кадров. Интервьюирование при приеме на работу. Расчёт потребности в персонале для предприятия как необходимый документ при обосновании диверсификации производства, сокращения или увеличения объёмов работ. Методы определения численности персонала: опытно-статистический; аналитически-исследовательский; аналитически-расчетный. Модели рабочих мест как основа подбора персонала. Этапы процесса про-

фессионального отбора персонала. Регламент и порядок приёма персонала на предприятие. Формы занятости и работа по контракту. Формирование резерва кадров. Исходные данные. Деловая оценка персонала. Понятие, виды оценки. Типы и методика оценки персонала. Организация и показатели оценки. Методы обработки результатов оценки. Рейтинг потенциала работника на основе ранжирования элементов модели рабочего места. Оценка потенциала работника. Оценка индивидуального вклада. Методика социально-экономического анализа персонала. Виды анализа. Цели и задачи анализа. Методы анализа: сравнение, сопоставление, группировок, индексный. Схема анализа. Аттестация кадров как важный этап заключительной оценки персонала за период времени. Понятие аттестации. Аттестация рабочих мест. Аттестация работающих. Цели порядок проведения основные этапы. Профессиограмма и ее структура. Анализ эффективности аттестации работников и рабочих мест.

#### **Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива**

Персонал как взаимосвязь структур по различным признакам (организационная, функциональная, ролевая, социальная, штатная).

Виды организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная). Принципы построения организационной структуры. Характеристика органов управления различными предприятиями по формам собственности. Функциональная структура и её элементы (функция управления, комплекс задач, задачи и операции управления). Классификация функций управления. Матричное распределение функций - наиболее простой и наглядный метод рационального распределения функций управления между руководством предприятия, функциональными и линейными подразделениями. Ролевая структура коллектива. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Социальная структура коллектива. Трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальным составам, уровню образования, семейному положению. Штатная структура персонала. Количественно-профессиональный состав, размеры заработной платы и фонд заработной платы работников. История и природа лидерства. Лидерство - ключевой инструмент для повышения эффективности управления производством.

Типы отношений управления - основа понимания лидерства (неэффективное лидерство, авторитарное управление, эффективное лидерство, демократическое управление). Отличие лидерства и управления, лидера и менеджера. Теория лидерских качеств («великие люди», «харизма»). Пять основных концепций лидерского поведения. Концепция поведенческого и ситуационного лидерства. Социальные группы - относительно устойчивая совокупность людей, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения.

## **2. Мотивация, оплата труда и эффективность. Конфликты**

#### **Тема 5. Мотивация и потребности**

Мотивация как процесс побуждения человека к деятельности. Понятие трудового поведения. Внутренняя регуляция трудового поведения. Связь потребностей, интересов и стимулов к труду. Мотивы, их типы. Потребность и вознаграждения. Ответственность персонала. Первоначальные теории мотивации. Простые стимулы побуждения. Мотивация «кнута и пряника» и теории «Х», «У» и «Z» по отношению к процессу труда. Стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Содержательные теории мотивации. Механизм мотивации человека. Иерархическая классификация. Теория Маслоу, Альдерфера, Герцберга.

Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теория Портера-Лоуэра.

Основные типы мотивации работников в современных условиях в Российской Федерации. Материальные потребности - совокупность материальных благ, как главный побудительный мотив трудовой деятельности человека. Планирование материальных потребностей. 3 группы их удовлетворения. Сущность стимулирования труда. Качество трудовой жизни - важнейшие условия ритма производительности труда. Группы показателей. Концепция всестороннего развития личности, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека - как глобальная цель предприятия.

#### **Тема 6. Оплата труда**

Основы вознаграждающего управления. Формы оплаты труда персонала. Функции заработной платы. Условия эффективно организованной системы оплаты труда. Система заработной платы. Структура оплаты труда работника предприятия. Государственная политика в области заработной платы. Важнейшие принципы организации труда и заработной платы на предприятии. Среднемесячная зара-

ботная плата по отраслям экономики России. Соотношение роста индекса потребительских цен и роста заработной платы. Сдельная, повременная и премиальная система. Премирование труда персонала.

### **Тема 7. Методы управления персоналом**

Методы управления - как способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством. Административные, экономические и социально-психологические. Экономические методы. Социально-психологические методы.

Отношения в организации, участие персонала в управлении. Коммуникация организации. Вербальные, невербальные средства коммуникации.

Этика управления персоналом.

### **Тема 8. Эффективность работы персонала**

Оценка эффективности управления персоналом. Диагностический подход к оценке функционирования служб управления персоналом. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

Расчёт эффективности работы предприятия по методу БОЭРО (большой оценки эффективности работы организаций).

Критерии эффективности работы персонала.

Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) и её основе. Определение весовых показателей КОУТ. Матрица распределения показателей КОУТ среди подразделений предприятия.

Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

### **Практические занятия**

#### **1. Система работы с персоналом**

##### **Тема 1. Персонал как система**

**Учебные цели:** рассмотреть систему знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

персонал

принципы управления персоналом

методы управления персоналом

кадровая политика

технология управления

структура управления

кадровый потенциал

Для решения воспитательных и учебных задач могут быть использованы следующие интерактивные формы: доклад с использованием презентации.

##### **Тема 2. Кадровая политика**

**Учебные цели:** определить деятельность подсистемы управления персоналом по удовлетворению потребностей предприятия в качественном и количественном составе её работников

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

кадровая политика

кадровое обеспечение

системы управления персоналом

кадровое планирование

кадровый потенциал

маркетинг персонала

кадровый резерв

планирование деловой карьеры

##### **Тема 3. Подбор и оценка персонала**

**Учебные цели:** определить выбор путей покрытия потребности в персонале, провести расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала. Установить соответствия качественных характеристик персонала.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

потребности в персонале

качественная потребность в персонале

количественная потребность в персонале

политика найма

маркетинг персонала

профориентация персонала  
требования к персоналу  
человеческий капитал  
оценка персонала  
деловые качества сотрудника  
личностные качества сотрудника  
методы деловой оценки персонала

#### **Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива**

**Учебные цели:** рассмотреть трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, определить принципы формирования трудовых коллективов

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

персонал  
категории работников  
рабочее место  
структура коллектива  
трудовой коллектив  
штатная структура персонала  
лидерство  
авторитарное управление  
демократическое управление  
социальные группы

#### **2. Мотивация, оплата труда и эффективность. Конфликты**

#### **Тема 5. Мотивация и потребности**

**Учебные цели:** определить систему условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

мотивация  
мотивы  
стимул  
стремления работников  
ценностные ориентации  
оплата труда

#### **Тема 6. Оплата труда**

**Учебные цели:** рассмотреть формы оплаты труда персонала, определить важнейшие принципы организации труда и заработной платы на предприятии.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

оплата труда  
тарифная система  
квалификационный разряд  
должностной оклад  
квалификационные категории  
сдельная оплата  
повременная оплата труда  
системы оплаты труда  
цена рабочей силы  
минимальная заработная плата

#### **Тема 7. Методы управления персоналом**

**Учебные цели:** рассмотреть способы осуществления управленческих воздействий на персонал для управления производством

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

Административные методы  
экономические методы  
социально-психологические методы  
экономические методы  
социально-психологические методы

вербальные средства коммуникации  
невербальные средства коммуникации  
этика управления персоналом

## **Тема 8. Эффективность работы персонала**

**Учебные цели:** оценить критерии оценки деятельности подразделений управления персоналом, провести оценку эффективности управления персоналом.

### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

текучесть кадров  
экономическая эффективность  
численность работников  
число рабочих мест  
производительность труда  
аудит персонала

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В изменившейся социально-экономической обстановке в России востребованными качествами для рынка труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника

### **Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**



1. Маслов В. И. Эффективное управление современными сотрудниками: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 133 с. - ISBN 978-5-4475-9047-5 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583>
2. Организация управления персоналом предприятия [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - М.: Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 223 с. - ISBN 978-5-238-00290-4. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=253711](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=253711)
3. Теоретические основы управления персоналом [Электронный ресурс]: Учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.А. Хусаинова. - М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 320 с. - ISBN 978-5-4475-2541-5. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=272161](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=272161)
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, - 2- изд., перераб и доп. - М.: ЮНИТИ, 2015. 561 с. - ISBN 5-238-00290-4. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=118464](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=118464)
5. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 192 с. - ISBN 5-238-00842-2. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=114558](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=114558)

### Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
<b>Модуль 1. Система работы с персоналом</b>	
Тема 1. Персонал как система	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Кадровая политика	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Подбор и оценка персонала	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 4. Структура персонала. Формирование коллектива	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
<b>Модуль 2. Мотивация, оплата труда и эффективность. Конфликты</b>	
Тема 5. Мотивация и потребности	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6. Оплата труда	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 7. Методы управления персоналом	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 8. Эффективность работы персонала	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### Тестовые задания

**1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):**

- а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

**2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:**

- а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

**3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:**

- а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

**4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

- а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

**5. Планы по человеческим ресурсам определяют:**

- а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б - политику по отношению к временным работающим;
- в - уровень оплаты;
- г - оценку будущих потребностей в кадрах.

**6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

**7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

**8. Принцип комплексности подразумевает:**

- а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функ-

ций, направленных на обеспечение функционирования производства.

**9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):**

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

**10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

**11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

**12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

**15. Что понимается под понятием «рабочая сила»:**

а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;

б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;

в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

**16. Что понимается под понятием «трудовые ресурсы»:**

а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;

б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;

в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

**17. «Трудовой потенциал» - это:**

а) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы;

б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;

в) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости.

**18. На какие группы можно подразделить все многообразие качественных характеристик персонала:**

а) социальные, квалификационные, культурные;

- б) психофизические, социальные, культурные;
- в) психофизические, квалификационные, социальные.

**19. Основной состав работников предприятия, который характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации - это:**

- а) кадры;
- б) персонал;
- в) человеческий фактор.

**20. Интрапренерство - это:**

- а) развитие предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов;
- б) делегирование полномочий;
- в) мотивирование.

**21. Стратегическое управление персоналом - это:**

- а) управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- в) организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

**22. Совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей - это:**

- а) профессионализм;
- б) квалификация;
- в) компетентность.

**23. Технология управления персоналом предполагает:**

- а) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом;
- б) разработку методологии управления персоналом и формирование системы управления персоналом;
- в) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

**24. Американская модель управления персоналом построена на следующих традициях:**

- а) уважение к старшему, коллективизм, вежливость;
- б) четкая дисциплина, повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ, гарантий сотрудников предприятия;
- в) конкуренция и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

**25. Главной целью службы управления персоналом является:**

- а) разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- б) разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- в) разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;
- г) обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

**26. Что из перечисленного не входит в функции системы управления персоналом:**

- а) обеспечение организации трудовым потенциалом;
- б) развитие трудового потенциала;
- в) реализация трудового потенциала;
- г) контроль трудового потенциала.

**27. Определите правильный порядок этапов формирования организационной структуры управления персоналом:**

- а) организация целей системы управления персоналом;
- б) установление связей между функциональными блоками;
- в) построение структуры системы управления персоналом;
- г) определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели системы;
- д) формирование функциональных блоков или должностных лиц системы управления персоналом в организационной структуре предприятия;
- е) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

ж) определение полномочий и ответственности.

**28. К какой группе принципов построения системы стратегического управления персоналом относятся принципы концентрации, специализации, параллельности, непрерывности, прямо в точности:**

- а) принципы, характеризующие требования к формированию системы стратегического управления персоналом;
- б) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

**29. Кадровая политика государства - это:**

- а) совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- б) формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствования форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны;
- в) способ воздействия на коллективы и на отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**30. Кадровая политика организации - это:**

- а) управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) совокупность принципов, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации;
- в) организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, мотивация и организация труда, обеспечение социального развития организации и др.

**31. Целью мониторинга персонала как одного из этапов проектирования кадровой политики, является:**

- а) согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегий ее развития;
- б) разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации;
- в) разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

**32. Согласно закону Оукена, двухпроцентное превышение фактического уровня безработицы над его естественным уровнем означает, что отставание фактического объема ВВП от потенциального составляет:**

- а) 2.5%;
- б) 3%;
- в) 4%;
- г) 5%.

**33. Циклическая безработица охватывает тех, кто:**

- а) потерял работу в связи со структурными изменениями в спросе на рабочую силу определенной квалификации;
- б) вынужден менять рабочее место из-за сезонного характера производства;
- в) не имеет работу более одного года;
- г) не может найти работу в связи с общим падением производства.

**34. Фрикционная безработица появляется, когда:**

- а) реальная заработная плата высока;
- б) необходимо время на поиск новой работы;
- в) безработные оказываются недостаточно квалифицированными;
- г) происходит сокращение занятых в связи с конверсией оборонных отраслей промышленности.

**35. На каком уровне управления предприятием происходит разработка стратегии управления персоналом предприятия в целом?**

- а) на корпоративном уровне;
- б) на деловом уровне;
- в) на функциональном уровне.

**36. Стратегия круговорота предполагает решение задачи по спасению предприятия за счет сокращения затрат и персонала, при этом основной чертой стратегии управления персоналом является:**

- а) поиск гибких и верных людей, способных рисковать;

б) обеспечение гибкости персонала в условиях изменений, ориентация на большие цели и дальние перспективы;

в) ориентация на потребность в служащих на короткое время.

**37. Определите правильный порядок этапов внедрения стратегии управления персоналом:**

а) разработка плана внедрения стратегии;

б) разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;

в) активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

**38. Отбор и расстановка персонала, направленные на краткосрочный период, заключаются:**

а) в разработке штатного расписания, плана набора, схемы продвижения работников;

б) в выработке критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы;

в) в определении характеристика работников, требующихся организации, прогнозирование изменения внутренней и внешней обстановки.

**39. Планирование развития персонала на длительную перспективу предполагает:**

а) разработку системы повышения квалификации и тренингов работников;

б) разработку общей программы управления развитием персонала, разработку мер поощрения саморазвития работников;

в) оценку способностей имеющихся кадров к необходимой перестройке и работе в новых условиях.

**40. Какую комбинацию стратегий развития организации и управления персоналом выбирают фирмы, основная цель которых - использование в производстве высоких технологий:**

а) объединение стратегии предпринимательства и стратегии ликвидации;

б) объединение стратегии предпринимательства и стратегии прибыльности (рациональности);

в) объединение стратегии предпринимательства и стратегии динамического роста.

**41. Что из перечисленного ниже не включается в совокупность факторов формирования компетенции персонала:**

а) знания;

б) навыки;

в) способы общения;

г) профессионализм.

**42. К числу основных задач социального управления, которые необходимо решать для успешной реализации стратегии управления персоналом, не относится:**

а) приобретение компетенции;

б) стимулирование компетенции;

в) развитие компетенции;

г) управление компетенцией персонала;

д) оценка компетенции.

**43. Что представляет собой управление компетенцией персонала:**

а) создание условий для развития компетенцией;

б) сравнение потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие;

в) обеспечение теми компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии организации.

**44. Организационная культура - это:**

а) единство постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующие принадлежность к конкретной фирме и отличающие ее от конкурентов;

б) набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий;

в) единство представлений и эмоционального восприятия у целевой аудитории, которые связываются с фирмой или товаром.

**45. «Сила» как показатель, характеризующий организационную культуру, - это:**

а) степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала;

б) величина, характеризующая количественное соотношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;

в) показатель, характеризующий количество основных положений, норм ценностных ориентиров, традиций и т. д., абсолютно принимаемых всеми членами группы.

**46. Что из перечисленного ниже не относится к методам формирования эффективной организационной культуры:**

а) поведение руководителей;

б) поведение работников;

в) реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;

- г) обучение персонала;
- д) система стимулирования и мотивации;
- е) широкое внедрение корпоративной символики.

**47. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией - это:**

- а) наем персонала;
- б) отбор персонала;
- в) прием персонала.

**48. Деловая оценка персонала - это:**

- а) усвоение человеком самостоятельно определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности;
- б) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

**49. Что из перечисленного не является видом увольнения:**

- а) увольнение по инициативе работника;
- б) увольнение по инициативе работодателя;
- в) выход на пенсию;
- г) сокращение кадров.

**50. Коммерческая эффективность проекта совершенствования системы управления персоналом предусматривает:**

- а) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта;
- б) финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджета;
- в) финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

**51. Что из перечисленного нельзя отнести к трудовым качествам персонала:**

- а) деловитость;
- б) трудолюбие;
- в) организаторские качества;
- г) творческую инициативу.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки**

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 информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
24. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.
25. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
26. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.
27. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
28. Современные трактовки карьерного пути.
29. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
30. Структура компетенций сотрудников современной организации.
31. Сущность кадровой политики.
32. Тактика управления персоналом.
33. Техника написания сопроводительного письма.
34. Управление деловой карьерой в организации.
35. Управление персоналом как тип менеджмента.
36. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников.
37. Формирование концепции кадровой политики организации.
38. Формирование целей системы управления персоналом.
39. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.
40. Эффективная беседа при аттестации работников.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1 Основная литература**

1. Маслов В. И.. Эффективное управление современными сотрудниками: учебное пособие [Электронный ресурс] / М. Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 133 с. - 978-5-4475-9047-5 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583>
2. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
3. Хазанова, Д.Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие / Д.Л. Хазанова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет». - Тамбов : Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2017. - 102 с. : ил. - Библиогр.: с. 99 - ISBN 978-5-8265-1725-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499014>
4. Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Шапиро С. А., Шапиро А. Я.. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 340 с. - ISBN 978-5-4475-3669-5. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163>
2. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - 4-е изд. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 425 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. -



ISBN 978-5-4475-3675-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218>

3. Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искандерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов и др. ; под ред. Т.А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 354 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-35-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876>
4. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Серия «Легкий учебник»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>
5. Бакирова Г. Х.. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология", "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Г.Х. Барикада. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591с. - ISBN 978-5-238-01437-1. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>
6. Беликова И. П.. Управление персоналом [Электронный ресурс]: краткий курс лекций /И.П. Беликова. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 64с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277472>
7. Дейнека А. В.. Управление персоналом организации: учебник [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дайнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>
8. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01483-8. - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436722](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436722)
9. Райли М.. Управление персоналом в гостеприимстве [Электронный ресурс]: учебник для вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" (062100) / Майкл Райли; Пер. с англ. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 191 с. - (Серия "Зарубежный учебник") - ISBN 5-238-00873-2. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114557>
10. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. -М.: ЮНИТИ, 2015. - 561с. - ISBN 5-238-00290-4. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>
11. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие /Под общей ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. - ISBN 978-5-394-01749-0. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>
12. Шапиро С. А.. Управление персоналом: курс лекций, практикум [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие /С.А. Шапиро - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-4475-3674-9. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272164>
13. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2017. - 337 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-2256-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245>
14. Шапиро, С.А. Краткий курс мотивации труда : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.М. Кувакова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 96 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9773-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495213>
15. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 87 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3673-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272158>
16. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125>
17. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 272 с. : ил. - (Учебные издания для ба-

калавров). - Библиогр.: с. 266 - 268 - ISBN 978-5-394-02482-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826>

18. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+ : учебное пособие / Б.Р. Мандель. - Изд. 2-е, стер. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 349 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4499-0064-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363425>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

1. [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) – Федеральная налоговая служба Российской Федерации
2. [www.ach.gov.ru](http://www.ach.gov.ru) – Счетная палата Российской Федерации
3. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – Центральный банк Российской Федерации
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации
5. <https://fas.gov.ru/> Федеральная антимонопольная служба - ФАС России

### Информационные справочные системы

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Учебно-методические материалы и электронные образовательные ресурсы к ООП:

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=3364>

Презентационные материалы по теме «Спрос и предложение»

<http://dis.ggtu.ru/mod/resource/view.php?id=26808&forceview=1>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"><li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li><li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li><li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и ла-</li></ul>	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

бораторного оборудования;	
---------------------------	--

## **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор-составитель: д.э.н. Гужина Г.Н.



Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26 июня 2023г., протокол № 8

Зав. кафедрой Каменских Н.А.

**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.13 Управление персоналом**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:** Правовое регулирование в государственном и муниципальном управлении

**Квалификация выпускника** Бакалавр

**Форма обучения** очно-заочная

2023г.

### 1.1 Индикаторы достижения компетенций

УК-2 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Код и наименование универсальной компетенции	Наименование индикатора	достижения	универсальной
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 <b>Знает:</b> юридические основания и правовые нормы, предъявляемые к способам решения профессиональных задач и для оценки результатов решения задач; УК-2.2 <b>Умеет:</b> проверять и анализировать профессиональную документацию; выбирать оптимальные способы решения профессиональных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3 <b>Владеет:</b> правовыми нормами реализации профессиональной деятельности.		

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

Код и наименование универсальной компетенции	Наименование индикатора	достижения	универсальной
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 <b>Знает:</b> основные условия эффективной командной работы; стратегии и принципы командной работы, основные технологии создания благоприятного организационного климата и взаимодействия людей в организации; УК-3.2 <b>Умеет:</b> определять стиль управления для эффективного руководства командой; вырабатывать командную стратегию; применять принципы и методы организации командной деятельности в профессиональной деятельности. УК-3.3 <b>Владеет:</b> методиками подбора эффективной команды, разработки стратегии командной работы; технологиями создания, организации и управления командой для выполнения практических задач; умением работать в команде.		

ПК-1 способность использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора	достижения профессиональной компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;	
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;	
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.	

### 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>1</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Глоссарий</b> (показатель ком-	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Спо-	Список терминов	Оценка «Отлично»: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно. Оценка «Хорошо»: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются от-

<sup>1</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

	петенции «Знание»)	соб проверки степени освоения категориального аппарата.		дельные недочёты. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
2.	<b>Опрос</b> (показатель компетенции «Умение»)	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, <b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.	Вопросы к опросу	Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений. Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: ответы не представлены.
3.	<b>Реферат</b> (показатель компетенции «Умение»)	Продукт самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.	Тематика рефератов	Оценка « <i>Отлично</i> »: показано понимание темы, <b>умение</b> критического анализа информации. Используется основная литература по проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Оценка « <i>Хорошо</i> »: показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.- при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники.

4.	<p><b>Презентация</b></p> <p>(показатель компетенции «Умение»)</p>	<p>Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.</p>	<p>Тематика презентаций</p>	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: показано <b>умение</b> критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.).</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.).</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.</p>
5.	<p><b>Электронный конспект</b></p> <p>(показатель компетенции «Умение»)</p>	<p>Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать <b>умение</b> применять технологию критического мышления через анализ материала.</p>	<p>Тематика электронного конспекта</p>	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структура оригинала.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.</p>
6.	<p><b>Расчетная работа (решение задач)</b></p> <p>(показатель компетенции «Владение»)</p>	<p>Средство проверки <b>владения</b> навыками применения полученных знаний по заранее определенной методике для решения задач.</p>	<p>Задачи</p>	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: продемонстрировано понимание методики решения задачи и ее применение. Решение качественно оформлено (аккуратность, логичность). Использован нетрадиционный подход к решению задачи.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: продемонстрировано понимание методики решение и ее применение. Решение задачи оформлено.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: продемонстрировано понимание методики решения и частичное ее применение.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: задача не решена.</p>
7.	<p><b>Проблемная ситуация</b></p>	<p>Метод кейсов (метод ситуационного анализа) -</p>	<p>Проблемная ситуация</p>	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование.</p>

	(кейс)  (показатель компетенции «Владение»)	проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.		Оценка «Хорошо»: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка «Удовлетворительно»: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка «Неудовлетворительно»: вариант решения ситуации отсутствует.
8.	<b>Практические задания</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практическое задание	Оценка «Отлично»: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Оценка «Отлично»: <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. Оценка «Хорошо»: <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса; <b>умение</b> анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу. <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации. Оценка «Удовлетворительно»: <b>знание</b> теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Оценка «Неудовлетворительно»: <b>знание</b> понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;



				<p><b>умение</b> анализировать учебный материал не продемонстрировано;</p> <p><b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>
--	--	--	--	--

**1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы к экзамену**

1. Современная кадровая политика
2. Профессиональный отбор персонала
3. Планирование карьеры
4. Анализ концепций управления персоналом
5. Рынок труда, трудовые ресурсы
6. Движение персонала
7. Типы власти в обществе
8. Стилль руководства
9. Концептуальные кадровые документы
10. Качества российского работника
11. Расчёт потребности в персонале
12. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом
13. Модели рабочих мест
14. Формирование резерва кадров
15. Теория и практика оценки
16. Оценка потенциала работника
17. Оценка индивидуального вклада
18. Аттестация кадров
19. Принципы и методы расстановки персонала
20. Типовые модели карьеры
21. Классификация персонала по категориям
22. Условия и оплата труда
23. Особенности управления персоналом в США и Японии
24. Система многоуровневого образования
25. Профессиональная подготовка
26. Повышение квалификации
27. Переподготовка кадров в России и за рубежом
28. Теория и практика программы «Магистр управления»
29. Теория философии предприятия
30. Иностраный опыт философии предприятия
31. Российский опыт философии предприятия
32. Примерная философия предприятия
33. Организационная структура персонала
34. Функциональная структура персонала
35. Ролевая структура персонала
36. Социальная структура персонала
37. Штатная структура персонала
38. Правила внутреннего трудового распорядка
39. Положения о подразделениях
40. Должностные инструкции
41. Контракты с персоналом
42. Организация рабочего места
43. Целевое планирование
44. Техника личной работы
45. Нормирование труда.
46. Основы теории лидерства
47. Концепции поведенческого и ситуационного лидерства
48. Социальные группы
49. Программа создания коллектива
50. Анализ теории мотивации
51. Материальные потребности как основа мотивации
52. Всестороннее развитие личности человека
53. Сущность и структура оплаты труда
54. Системы оплаты труда
55. Положение об оплате труда персонала
56. Административные методы управления персоналом
57. Экономические методы управления персоналом
58. Социально-психологические методы управления персоналом

59. Коммуникации, переговоры, этикет в системе управления персоналом
60. Анализ методик оценки эффективности работы персонала
61. Балльная методика оценки эффективности работы персонала
62. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)
63. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ)
64. Контроль качества управленческих решений и осуществления административных процессов как часть системы управления персоналом.
65. Проектирование организационных структур управления персоналом.
66. Разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций.
67. Выбор оптимальных способов решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
68. Осуществление социального взаимодействия и реализация своей роли в команде.
69. Инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений.

### Тематика рефератов

1. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.
2. Виды собеседования.
3. Возникновение и сущность коучинга.
4. Адаптация как проблема мотивации.
5. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
6. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
7. Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.
8. Искусство чтения резюме.
9. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
10. Астрология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
11. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
12. Методы выявления личностных качеств соискателя.
13. Мотивация как функция управленческого цикла.
14. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
15. Описание процесса коучинга.
16. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
17. Основные критерии оценки нового работника.
18. Особенности вознаграждения управляющих.
19. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
20. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
21. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
22. Поиск персонала в Интернете.
23. Портал «Работа в России».
24. Практика использования конфликтов в управлении.
25. Причины тяжелой адаптации нового работника.
26. Проверка отзывов и рекомендаций.
27. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
28. Психологические аспекты мотивации
29. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
30. Роль мотивации в достижении цели управления.
31. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
32. Современные формы оплаты труда.
33. Составление профиля кандидата.
34. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
35. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.
36. Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов.
37. Сущность «охоты за головами».
38. Типология и характеристика конфликтов делового общения.
39. Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.

**Рекомендации по составлению реферата.** Реферат представляет собой письменную работу по одной из актуальных проблем управления в социальной сфере. В отличие от научного доклада, эта работа более самостоятельная с точки зрения обоснования позиции студента по поводу проанализированных источников, высказанных предложений и выводов. Эти критерии требуют соответствующей предварительной подготовки студентов. Она включает: хорошее знание анализируемого вопроса; способность самостоятельно выделить в нем главное и изложить в письменном виде; готовность принять участие в публичном обсуждении исследуемой проблемы (на «круглом столе», в дискуссии, на групповом занятии).

Содержание реферата определяют следующие обязательные аналитические моменты: 1) поисковый характер, отражающий освоение студентами (в рамках заданной темы) основных концепций и научных подходов, конкретное знание ученых, исследующих данную проблему, и их позиций; 2) умение работать с документальной базой; 3) грамотное оформление (со ссылками на используемые труды, со сносками) реферативной работы.

Примерная тематика рефератов рекомендуется далее. Студент может самостоятельно (или после консультации с преподавателем) выбрать тему для работы. При этом необходимо учитывать: во-первых, насколько тема реферата актуальна как для исследования, так и для управленческой практики; во-вторых, степень научной разработанности проблемы и соответственно наличие специальной литературы и ее доступность; в-третьих, любой вопрос, связанный с практикой государ-

ственного и муниципального управления в социальной сфере, предполагает использование нормативно-правовых документов органов государственной власти и местного самоуправления.

Реферативная работа имеет следующую структуру: введение (1-1,5 страницы), где формулируются актуальность темы и проблемная ситуация в ее состоянии; основная часть, включающая теоретические аспекты анализируемой темы и результаты эмпирических исследований; заключение (1 - 1,5 страницы), в котором формулируются выводы по теме, даются рекомендации по ее дальнейшей разработке.

Объем реферативной работы 12—15 страниц текста, оформленного по установленному образцу. Реферат проверяется преподавателем.

**Форма отчетности:** Письменная работа.

### Темы презентаций

#### 1. Составьте презентацию, отражающую особенности изучения вопросов:

1. Дать описание основных учебных пособий, монографий, статей, рекомендованных к изучению курса Управление персоналом, составить классификацию изданий.
2. Составьте презентацию, отражающую особенности управления персоналом в США и Японии.

#### 2. Составьте доклад-презентацию на тему: Методы управления персоналом

1. Системы участия в прибыли
2. Бонусы, «долевые схемы», опционы.
3. Поощрение работников дополнительными социальными льготами и выплатами.

#### Рекомендации к выполнению:

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.
2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.
3. Первый слайд должен содержать название презентации.
4. \_\_\_\_\_ Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.
5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.
6. \_\_\_\_\_ Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.
7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.
8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.
9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.
10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

**Форма отчетности:** Мультимедийная презентация.

### Тематика для электронного конспекта

#### Задание 1.

**Тематика конспекта:** Основные модели кадрового менеджмента

#### Задание 2.

**Тематика конспекта:** Лидерство - эффективное управление персоналом

**Рекомендации к выполнению:** электронное конспектирование

Александр Фридман Московская Бизнес Школа <https://www.youtube.com/watch?v=y1NG29LOg48>

#### Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования:

Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) - применение маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др. На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае - обзора) и определить цель документа, на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

#### Рекомендации по составлению конспекта

1. Определите цель составления конспекта.
2. Читая изучаемый материал в электронном виде в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сформулируйте выводы.
3. Если составляете план - конспект, сформулируйте названия пунктов и определите информацию, которую следует включить в план-конспект для раскрытия пунктов плана.
4. Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
5. Включайте в конспект не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).

6. Составляя конспект, записывайте отдельные слова сокращённо, выписывайте только ключевые слова, делайте ссылки на страницы конспектируемой работы, применяйте условные обозначения.
7. Чтобы форма конспекта отражала его содержание, располагайте абзацы «ступеньками», подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
8. Отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
9. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
10. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

**Форма отчета:** Конспект в электронном формате.

### Список терминов

#### Сформируйте глоссарий по основным терминам и понятиям

- оплата труда
- тарифная система
- квалификационный разряд
- должностной оклад
- квалификационные категории
- сдельная оплата
- повременная оплата труда
- системы оплаты труда
- цена рабочей силы
- минимальная заработная плата

### Вопросы к опросу

*Введение. Предмет и содержание дисциплины.*

1. Объясните, почему курс «Управление персоналом» в соответствии с Государственным образовательным стандартом вошёл в программы подготовки бакалавров и специалистов?
2. Какая междисциплинарная связь имеется у курса «Управление персоналом» с другими отраслями общественных наук?
3. Изложите о цели преподавания и задачах изучения дисциплины «Управление персоналом», изложите структуру курса.

*Персонал как система.*

1. Из каких основных частей состоит производственный персонал?
2. Какие три группы по результатам труда формирует управленческий персонал?
3. В чём заключается принципиальное отличие руководителей от специалистов?
4. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда.
5. Что такое кадровая политика?
6. Что включает подбор персонала?
7. В чём сущность оценки персонала?
8. Что определяет расстановка персонала?
9. Каково назначение обучения персонала?
10. Назовите главные нормативные документы предприятия.
11. Каковы принципиальные особенности управления персоналом в США и Японии?

*Кадровая политика*

1. Какие документы необходимо использовать для формирования кадровой политики предприятия?
2. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
3. Каковы недостатки либерального стиля руководства?
4. Какой стиль Вы выберете, если нужно быстро достичь конкретных целей и Вы знаете пути и средства?
5. Какие разделы включает философия предприятия?
6. Какие, на Ваш взгляд, можно выделить положительные качества российского работника? Назовите не менее пяти.
7. Каковы типичные отрицательные качества российского работника?

*Подбор персонала.*

1. Назовите два основных способа подбора персонала на предприятии.
2. Назовите основные элементы модели рабочего места.
3. В чём преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
4. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
5. Для чего необходим резерв кадров и из каких источников он формируется?
6. В чём эффективность подбора персонала на основе идеальной модели рабочего места?

*Оценка персонала.*

1. Что такое рейтинг и как он рассчитывается с помощью балльного метода?
2. Для чего нужно привлекать специалистов (социологов, психологов,

врачей) к оценке потенциала человека?

3. Назовите преимущества и недостатки метода оценки по КТУ.
4. Из каких трёх этапов состоит аттестация персонала?

*Расстановка персонала.*

1. Что обеспечивает реальную расстановку персонала на предприятии?
2. Назовите типовые модели служебной карьеры.
3. Какой оптимальный возраст и сроки занятия должности директора?
4. Назовите этапы движения персонала.
5. Какие основные процедуры увольнения персонала?
6. Назовите стадии деловой жизни человека.

*Обучение персонала*

1. Какие виды образовательных учреждений приняты в России?
2. Чем отличается профессиональная подготовка от повышения квалификации?
3. Квалификация «бакалавр» присваивается после получения среднего или высшего образования?
4. Чем отличается переподготовка кадров от повышения квалификации?
5. Что включает послевузовское дополнительное образование?
6. Какие три периода составляют программу высшего образования?
7. Что такое «магистр бизнеса». Где возникла программа МВА?

*Философия предприятия.*

1. В чём необходимость разработки философии предприятия?
2. Какие исходные документы необходимы для разработки философии предприятия?
3. Назовите аргументы «за» и «против» философии предприятия.
4. Какие принципы работы с персоналом (философии менеджмента) сформулированы в Англии, США и Японии.
5. Из каких разделов состоит примерная философия предприятия?
6. Какой российский опыт по разработке философии предприятия известен Вам?
7. Назовите принципы Всеобщей декларации прав человека ООН.

*Структура предприятия*

1. Объясните взаимосвязанную структуру управления персоналом предприятия.
2. Какие функции управления Вы определяете среди видов управленческой деятельности.
3. В какой структуре управления существует двойственная подчинённость работников?
4. В какой структуре руководитель реализует все функции управления на своём уровне?
5. Какая структура допускает несколько связей подчинённости?
6. В чём преимущество матричного метода распределения функций управления?
7. Назовите основные роли, возникающие в любом коллективе.
8. Что показывает социальная структура коллектива? Из каких частей она состоит?
9. Какая часть трудового коллектива обеспечивает прогресс и действует на основе самомотивации?
10. Назовите основной метод расчёта численности персонала. Какие нормативы нужны для его расчёта?
11. Какие исходные показатели необходимы для составления штатного расписания.

*Регламентация управления.*

1. Какие виды регламентов Вам известны применительно к персоналу предприятия?
2. Из каких обязательных разделов состоят Правила внутреннего трудового распорядка?
3. Чем принципиально отличаются друг от друга философия предприятия и Правила внутреннего распорядка?
4. Из каких разделов состоит положение о подразделениях?
5. В чём главное отличие положения о подразделениях и должностной инструкции?
6. Из каких пяти разделов состоит должностная инструкция?
7. На базе каких нормативов разрабатывается карта функциональных обязанностей?
8. В чём преимущество контрактной формы организации труда по сравнению с обычным наймом персонала без трудового договора?
9. Каков порядок заключения контракта с администрацией и какие права имеет работник?
10. Кто со стороны администрации имеет право заключать контракт?

*Организация труда*

1. Изложите понятие «рабочие места», его классификацию и планировку, признаки и характеристику.
2. Какие поколения инструментов личной работы Вам известны?
3. В чём заключается преимущество «Тайм-менеджера» над предшествующим поколением инструментов по личной работе.
4. Что такое ключевые области ТМ?
5. Что такое «ключевая задача»? Приведите примеры таких задач.
6. Что сдерживает распространение компьютерной системы организации труда.
7. Каков эффект применения компьютерной системы (дешевизна, ёмкость, экономия времени, компактность).

*Формирование коллектива.*

1. Что такое лидерство и на каких четырёх типах отношений оно базируется?
2. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
3. Что лежит в основе теории лидерских качеств?
4. Как Вы понимаете лидерскую харизму?
5. Сравните авторитарный, демократический, либеральный стили руководства их преимущества и недостатки.

6. Покажите на примере, почему демократический, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается более эффективным по сравнению с авторитарным.
7. В чём принципиальные отличия стилей лидерства, ориентированных на работу и человека?
8. Как использовать концепцию «вознаграждения и наказания» в коллективах рабочих и творческих специалистов?
9. В чём сущность ситуационного лидерства, его отличия от концепции поведения?
10. Что лежит в основе модели ситуационного лидерства Фидлера и его оппонентов (Ганненбаума - Шмидта, Хауэса и Митчелла, Врума-Четтона - Яго).
11. Определите сходство и различия между концепциями ситуационного лидерства.
12. Какую модель лидерства Вы используете или хотите принять для себя?
13. Какие существуют виды социальных групп?
14. Что такое формальные группы?
15. Какие три группы выделяются по работоспособности?
16. Чем различаются коллектив и группа?
17. Какие существуют виды неформальных групп?
18. Почему люди вступают в неформальные группы?
19. Каковы характеристики неформальных групп?
20. Какие факторы препятствуют работе неформальной группы?
21. Назовите шесть типовых ролей в группе, работающей по методу «мозгового штурма»

*Мотивация и потребности.*

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. В чём разница между работниками, описываемыми теориями «Х», «У», и «Z»?
3. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
4. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
5. В чём отличия теории Макклелланда от теории Маслоу и Альдерфера?
6. В чём особенности теории ожиданий Врума?
7. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
8. Портер и Лоуэр в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода из практики управления?
9. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?
10. Что включают в себя показатели денежных доходов и расходов населения?
11. Как рассчитывается прожиточный минимум населения? Почему эту величину должен знать каждый руководитель?
12. Как связана динамика роста благосостояния с разделением населения на группы по доходам (бедные, средние, богатые)?
14. Что такое качество трудовой жизни?
15. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.
16. Какие вы видите различия между понятиями человек, личность, индивид и индивидуальность?
17. Назовите этапы становления человека.
18. Вспомните родовые качества человека. Какие из них присущи животным?
19. Назовите сферы человеческой деятельности.
20. Какие существуют социальные подсистемы человека?
21. Какие сочетания слагаемых образуют социальные типы личностей?
22. Назовите исходные документы для управления развитием человека.

*Оплата труда.*

1. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.
2. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?
3. Каким образом государство может регулировать заработную плату на частных предприятиях?
4. Какой предельно допустимый размер заработной платы в затратах на рубль продукции обеспечивает рентабельную работу?
5. К чему приводит превышение темпов роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда.
6. Какие Вам известны системы оплаты труда?
7. Каковы основные элементы тарифной системы для рабочих и служащих?
8. В чём отличия между прямой сдельной и аккордной оплатой?
9. Какие виды повременной оплаты труда Вам известны?
10. В каких случаях сдельная оплата труда более рациональна по сравнению с повременной?
11. В чём принципиальная разница между премией и вознаграждением?
12. Из какого источника выплачивается премия рабочим и служащим?

*Методы управления персоналом.*

1. Какие существуют принципиальные различия между административными, экономическими и социально-психологическими методами по способам воздействия на персонал?
2. Назовите примеры документов организационного воздействия.
3. Какие документы относятся к распорядительным воздействиям?
4. Какие существуют формы и методы дисциплинарного воздействия?
5. Назовите формы и методы материальной ответственности и взысканий.
6. Что такое административная ответственность и взыскания?
7. Какие существуют меры уголовной ответственности за должностные преступления?
8. Какие стимулы и рычаги находятся в основе экономических методов управлений?

9. Назовите основные элементы, регулируемые с помощью экономических методов управления.
10. Какие отношения управления регулируются с помощью социологических методов?
11. Назовите основные элементы классификации социологических методов управления.
12. На что направлены психологические методы управления (объект воздействия)?
13. Назовите основные темпераменты и типы личности людей.
14. Назовите основные способы психологического воздействия на людей.
15. Что такое стресс? Какие приемы повышения стрессоустойчивости Вам известны?
16. Каковы основные элементы невербальных коммуникаций?
17. Назовите наиболее эффективные способы обеспечения межличностных коммуникаций.

#### *Эффективность работы персонала.*

1. Назовите три основных подхода к оценке эффективности работы персонала.
2. Какие Вам известны главные критерии конечных результатов деятельности предприятия?
3. Чем отличаются доход и прибыль?
4. Чем отличаются себестоимость и затраты?
5. В чём принципиальная разница между коэффициентом экономической эффективности и показателем БОЭРО?
6. Назовите показатели качества и результативности работы персонала.
7. Какие показатели социальной эффективности персонала Вам известны?
8. Для чего вводится функция экономического стимулирования в методиках БОЭРО и КОУТ?

#### *Роль конфликтов в социально-экономическом развитии коллектива*

1. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе.
2. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии коллектива.
3. Причины конфликтов.
4. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
5. Объекты и субъекты конфликта.
6. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
7. Причины и типология конфликтов.
8. Структура, динамика и средства предупреждения конфликтов
9. Пути разрешения конфликтов.

### Задачи

#### Расчетная работа (решение задач)

#### БЛОК 1.

##### Задача 1.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ( $P_{\text{трн}}$ ) - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года ( $N$ ) - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста,  $P_v$  - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ( $P_n$ ) - 1,6 млн. человек.

##### Решение

Численность населения трудоспособного возраста на конец анализируемого года или на начало следующего года ( $P_{\text{трк}}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$P_{\text{трк}} = P_{\text{трн}} + (P_v - P_n - N_j) = 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн. человек.}$$

*Ответ.* Численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года составит 70,2 млн. человек.

##### Задача 2.

*Исходные данные.* Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ( $P_{\text{инв}}$ ) - 1,2 млн.; работающие подростки ( $P_{\text{мол}}$ ) - 0,1 млн.; работающие пенсионеры ( $P_{\text{пен}}$ ) - 4,5 млн.

*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов.

##### Решение

Численность трудовых ресурсов ( $T$ ) рассчитывается следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{мол}} + P_{\text{пен}} = 80 - 1,2 - 0,1 - 4,5 = 83,4 \text{ млн. человек.}$$

*Ответ.* Численность трудовых ресурсов составляет 83,4 млн. человек.

##### Задача 3.

*Исходные данные.* В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде - 100 промилле, доля трудовых ресурсов - 50%.

*Постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

##### Решение

Коэффициент прироста населения ( $K$ ) определяется следующим образом:

$$K = \Delta P / \bar{P} \cdot 1000,$$

где  $\Delta P$  - прирост населения,  $\Delta P = P_k - P_n$ ;

$\bar{P}$  - средняя численность населения,  $\bar{P} = (P_k + P_n) / 2$ ;

$K$  - 100 промилле (по условию задачи).

Подставляя расчетные формулы названных величин в формулу, получаем:

$$100 = \{(P_k - P_n) / [(P_k + P_n) / 2]\} \cdot 1000.$$

Преобразуя формулу, получаем:

$$P_k = 21 / 19 P_n = 21 / 19 \cdot 120 \text{ тыс.} = 132 \text{ 632 человека.}$$

Поскольку по условию задачи численность трудовых ресурсов составляет 50% от численности населения, то

$$T = 50\% \cdot 132 \text{ тыс.} = 66 \text{ 316 человек.}$$

Ответ. Перспективная численность населения составляет 132 632 человек; перспективная численность трудовых ресурсов - 66 316 человек.

#### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 10 тыс.; численность работающих подростков до 16 лет - 15 тыс., работающих лиц старше трудоспособного возраста - 55 тыс.

#### Задача 5

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, - 30 тыс.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, - 22 тыс.; число умерших в трудоспособном возрасте - 5 тыс.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте - 3 тыс.

#### Задача 6

*Исходные данные.* Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет - 40 тыс.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. *Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

#### Задача 7

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн. человек, трудовых ресурсов - 6 млн.

#### Задача 8

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

#### Задача 9

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов - 500 тыс.

## БЛОК 2. ЗАДАЧИ ПО КАДРОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Задача 1

#### Исходные данные

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала 11510

управление развитием персонала 8230

планирование и маркетинг персонала 13 600

управление мотивацией поведения персонала 10 110

управление трудовыми отношениями 5108

обеспечение нормальных условий труда 6120

управление социальным развитием 1380

правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

#### Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом (государственного/ муниципального предприятия/учреждения (института гражданского общества, общественной организации, некоммерческой и коммерческой организации, международной организации, научной и образовательной организации).

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Методические указания

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$\text{Ч} = \text{T} * \text{K} / \text{Ф}_п,$$

где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;



К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К = 1,15);

Ф<sub>п</sub> - полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением Положением о подразделении, и затраты времени на выполнение каждой из этих функций. (Типовые положения о подразделениях содержатся в книге: Волкова К.А., Дежкина И.П. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2000.)

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении. Пример одной из оперограмм приведен в табл.

### Задача 2

### Исходные данные

Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем системы управления персоналом составляет (человек): управление наймом и учетом персонала 8

управление развитием персонала 3

планирование и маркетинг персонала 9

управление мотивацией поведения персонала 7

управление трудовыми отношениями 3

управление социальным развитием 8

правовое обеспечение системы управления персоналом 1

обеспечение нормальных условий труда 5

Таблица

### ОПЕРОГРАММА АТТЕСТАЦИИ БАНКОВСКОГО РАБОТНИКА НА ПРИСВОЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ

№ п/п	Операции	Исполнители					Трудоемкость на ед. объема работы, дн.	Объем работы за год	Общая трудоемкость за год, дн.
		Сотрудник	Руководители подразделения	Отдел управления персоналом	Отдел учета кадров	Информационное бюро			
1	Представление сотрудника на аттестацию. Прохождение тестирования		служебная записка		кадровая справка		1	60 чел.	60
2	Формирование пакета документов	квартальный отчет		аттестационные анкеты	результаты тестирования		2	60 пакет док.	120
3	Формирование аттестационной комиссии и проведение аттестации						3	6 комиссий	18
4	Решение о присвоении сотруднику квалификационной категории (оформление результатов)	информация о присвоении категории			результаты заносятся в личное дело		0,5	60 решений	30
5	Утверждение результатов аттестации распоряжением председателя правления банка				проект распоряжения		0,5	6 распоряжений	3
	Итого								221 день

### Постановка задачи

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.
4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.
5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 3.4.1.1. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.

#### Методические указания

Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний (например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0- 1,2% от общей численности персонала организации);

б) путем расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным, поскольку на них влияет множество разнообразных факторов, можно ориентироваться на следующие средние пропорции по зарубежным странам:

- в США на каждые 100 работающих в организации приходится один работник службы управления персоналом;
- в Германии на каждые 130-150 работающих - один работник;
- во Франции на каждые 130 работающих - один работник;
- в Японии на каждые 100 работающих - 2,7 работника.

#### Задача 3

##### Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 3.8.

##### Методические указания

Для расчета нормативной численности менеджеров по персоналу необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за менеджерами по персоналу, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИтруда.

Численность менеджеров по персоналу рассчитывается по известной нам формуле

$$Ч = Т \cdot К / Ф_{п.}$$

#### Задача 4

##### Исходные данные

В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис.

Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

##### Постановка задачи

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

Таблица

ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?

Итого					?
-------	--	--	--	--	---



Рис. Организационная схема отдела управления персоналом банка

2. На основе «Описания работы по должностям» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

#### Методические указания

Чтобы выявить качественную потребность в персонале, т.е. потребность в работниках определенной профессии, специальности и квалификации, необходимо определить наиболее существенные характеристики работы, которая должна выполняться по конкретной должности. С этой целью составляется «Описание работы по должности».

«Описание работы по должности» - это фиксация данных о содержании работы по данной должности. Оно включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (обычно ограничиваются 6-7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью понятий: «отвечает», «проверяет», «составляет» и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, результат, время, скорость, расход и т.п.);

- условия работы и рабочая среда (температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.);
- рабочие взаимоотношения;
- показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы, сохранность оборудования, материалов, финансовая ответственность и т.д.).

«Описание работы по должности» менеджера по персоналу, который требуется отделу управления персоналом банка, имеет следующий вид:

*Наименование должности* - менеджер по персоналу.

*Подчиняется* начальнику отдела управления персоналом банка.

*Ответственность за подчиненных* - отсутствует.

*Общая цель работы* - обеспечить представление эффективных и своевременных отчетов руководству банка по вопросам состояния и использования персонала и взаимоотношений с внешними органами по труду и занятости.

*Основные обязанности и задачи:*

1. Анализировать любые организационные изменения в банке, составлять отчеты для руководства банка (ежемесячно).
2. Поддерживать полезные рабочие контакты со всеми сотрудниками банка, нести ответственность за введение в должность новых сотрудников, организацию собраний работников, программы первой помощи новичкам и за объяснение программы льгот банка.

3. Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.

4. Обеспечивать эффективную работу программ льгот банка (например, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т.д.).

5. Повышать имидж банка на локальном рынке труда как хорошего работодателя, обеспечивать контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.

6. Предоставлять услуги в специальных областях управления персоналом для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.

7. Организовывать все специальные программы банка и управлять ими, чтобы удовлетворять нужды работников в пределах сметы текущих затрат.

8. Содействовать определению требований организации к обучению, обсуждая и согласовывая вопросы управления, открытия и закрытия курсов обучения совместно с менеджером по обучению.

9. Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, преподавателей для организации обучения.

*Рабочие взаимоотношения* - см. табл.

*Показатели ответственности:*

Платежные ведомости банка на сумму 100 тыс. у.е.

Специальный бюджет отдела управления персоналом банка на сумму 20 тыс. у.е.

Утверждение:

Подготовлено Дата

Согласовано Дата

Менеджер по персоналу Дата

## ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Тип контакта	Частота	Цель
<i>Внутренние контакты:</i>		
Руководство банка	Ежедневно	Отчет/информация
Бухгалтерия и финансовый отдел банка	Ежемесячно	Отчет/информация
Сотрудники филиалов банка, ответственные за кадры	Специально	Отчет/решение проблем
Коллеги	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
Работники на всех		
уровнях банка	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
<i>Внешние контакты:</i>		
Основные партнеры	Еженедельно	Решение проблем
Служба сервиса	Специально	Переговоры/информационный обмен/решение проблем
Внешние организации	Специально	Переговоры/информационный обмен/решение проблем

На основе «Описания работы по должности» составляется должностная инструкция, которая позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, обеспечить повышение эффективности управленческих работ путем совершенствования технологии процесса управления на основе рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование отдельных функций, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции и личностная спецификация приведены в учебнике «Управление персоналом организации».

Личностная спецификация для менеджера по персоналу банка имеет следующий вид:

1. Физический облик: возраст - 25-40 лет, располагающая внешность.
2. Достижения: образование - среднее специальное, высшее со специализацией в области управления персоналом, социологии, экономики, менеджмента; опыт работы - 2-3 года работы с персоналом в организации банковско-финансовой сферы; один год работы по найму персонала; навыки интервьюирования, знание трудового законодательства, практические навыки устных выступлений.
3. Интеллект: компетентность в вопросах управления персоналом, хорошая память, четкое выражение мысли.
4. Специальные способности: ПК (Windows), знание английского языка (свободно). Владение каким-либо другим языком является важнейшим преимуществом.
5. Интересы: разносторонние, в том числе к общественной работе.
6. Черты характера: коммуникабельность, чувство юмора, ответственность, неконфликтность, терпеливость в работе с людьми.
7. Внешние условия: нормальные жилищно-бытовые условия, возможность командировок.

**Задача 5**

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5



### Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где  $T_{пф}$  - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$  - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v$$

где  $n$  - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  - количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  - трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

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

$K_v$  - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}.$$

#### Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

для работы А:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч}.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

для работы А:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч}; \text{ для работы Б:}$$

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{пр} = (1430 / K_v) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_{пр} = (1250 / K_v) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{пер} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$$Ч_{пер} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

#### Задача 6

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

#### Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где  $n$  - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

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

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

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:  $K_{нрв}$  = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы)  $\times$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников)  $\times$  (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

#### Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

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

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_p = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4$  человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

#### Задача 7

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
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 работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / N_{об}] K_n, \quad (1)$$

где  $Ч_{агр}$  - число агрегатов;

$K_{загр}$  - коэффициент загрузки;

$N_{об}$  - норма обслуживания;

$K_n$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d,$$

где  $T_{пол}$  - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

$n$  - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

$t$  - время, необходимое на выполнение одной операции по  $i$ -му виду работ;

$n_i$  - количество операций по  $i$ -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_d$  - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (2)$$

где  $N_{общ}$  - 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.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_d.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{об} = T_{пол} / T_{сум}$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

#### Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{об} = T_{пол} / T_{сум} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{пер} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] \cdot 1,15 = 27,6 \text{ человека.}$$

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

#### Задача 8

*Исходные данные и постановка задачи.* 1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

#### Решение

После осуществления мероприятий затраты труда снизятся до 400 ч (420/1,1), следовательно, производительность труда возрастет на 5% [(420/400)100 - 100]. До внедрения мероприятий нормы выполнялись на 119% [(500/420)100], после внедрения выполнение норм снизится на 9,2% [(110/119)100 - 100].

#### Задача 9

*Исходные данные и постановка задачи.* Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60% составляют основные рабочие?

#### Решение

При снижении трудоемкости на 5% производительность труда повысится на 5,2% (5 • 100) / (100 - 5).

Замена устаревшего оборудования позволит повысить производительность труда основных рабочих на 7,5% (50 • 0,15).

Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 41% [(120/85)100 - 100].

Численность вспомогательных рабочих на предприятии составит: 1400 • 0,4 = 560 человек.

Производительность труда всех вспомогательных рабочих возрастет на 8,78% [(120 • 41)/560].

Рост производительности труда основных и вспомогательных рабочих составит: (5,1 + 7,5)0,6 + (8,78 • 0,4) = 11 %.

За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на 5,5% [(10 - 5)/(100 - 10)] 100.

Индекс роста производительности труда всех рабочих по факторам составит: 1,11 • 1,05 = 1,17.

Производительность труда возрастет на 17%.

#### Задача 10

*Исходные данные и постановка задачи*

Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

#### Решение

Фактическая трудоемкость изделия равна (24 • 23 • 8)/10 000 = 0,44 ч, нормативная трудоемкость - 0,44 • 12 = 0,52 ч; в следующем месяце будет выпущено 10 000 • 1,05 = 10 500 изделий; плановая трудоемкость составит (24 • 23 • 8)/10 500 = 0,42 ч; норма будет выполняться на 123% [(0,52/0,42)100].

#### Задача 11

*Исходные данные и постановка задачи.* За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

#### Решение

При базисной выработке численность рабочих составляла: 120 000 000/60 000 = 2000 человек; при повышении производительности труда она составит: 120 000 000/64 000 = 1562 человека; экономия рабочей силы: 2000 - 1562 = 438 человека; производительность труда возрастет на 6,6% [(64 000/60 000) 100].

#### Задача 12

*Исходные данные и постановка задачи.* В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного пер-



сонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

#### Решение

Нормативная трудоемкость в планируемом периоде составит:  $3\ 500\ 000 \cdot 0,94 = 3\ 290\ 000$  нормо-часов; численность основных рабочих:  $3\ 290\ 000 / (220 \cdot 8 - 1,2) = 1557$ ; численность рабочих основных цехов:  $1557 \cdot 1,15 = 1792$  человека; численность рабочих вспомогательных цехов:  $1792 \cdot 0,5 = 896$  человек; общая численность рабочих:  $1792 + 896 = 2688$  человек; численность всего персонала  $2688 / 0,7 = 3840$  человек.

#### Задача 13

*Исходные данные и постановка задачи.* В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

#### Решение

Удельный вес заработной платы в объеме выпущенной продукции равен 22%  $[(40/180)100]$ ; соотношение роста производительности труда и заработной платы в планируемом периоде составит:  $1,04/1,06 = 0,981$ ; удельный вес заработной платы в планируемом периоде:  $22 \cdot 0,981 = 21,6\%$ ; фонд заработной платы 42 786 тыс. руб.  $[(180\ 000\ 000 - 1,1 - 21,6)/100]$ .

#### Задача 14

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономии) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем продукции, тыс. руб.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22 000	22 888	104
Численность работающих	2000	2040	102
Среднегодовая заработная плата, руб.	11 000	11 220	102

#### Решение

Абсолютный перерасход составил 888 тыс. руб., в том числе:

1) из-за превышения численности -  $(2040 - 2000) 11000 = 440\ 000$  руб.;

2) из-за превышения средней заработной платы -  $(11\ 220 - 11\ 000) 2040 = 448\ 800$  руб. Относительная экономия составила:

1) из-за сокращения численности -  $[(2040 - 2000) 1,05] 11\ 000 = 660\ 000$  руб.;

2) из-за превышения средней заработной платы -  $(11\ 220 - 11\ 000) 2040 = 448\ 800$  руб.

Вся относительная экономия составила -  $660\ 000 - 448\ 800 = 211\ 200$  руб.

### БЛОК 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

#### Методические указания

Цель планирования производительности труда - определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации. В современных условиях наряду с привычными для отечественной теории и практики показателями *непосредственно труда*, учитывающими только трудовые затраты (отношение общего объема продукции к количеству затраченного на его производство труда в единицах рабочего времени), используются и многофакторные показатели производительности, принимающие во внимание затраты не только труда, но и других ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии, услуги по сбыту и др.).

Традиционно при планировании производительности труда в отечественных организациях используются два метода: прямого счета и пофакторный. *Метод прямого счета* дает возможность рассчитать, как уменьшается численность персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и в соответствии с этим рост производительности труда. Последовательность действий при использовании данного метода такова: вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий; затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

При *пофакторном методе* выделяются факторы, оказывающие влияние на уровень и рост производительности труда, и производится оценка их воздействия. Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях; далее - суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда в планируемом периоде. Следует учитывать, что данный метод не устраняет недостатков планирования от достигнутого, присущих методу прямого счета, поскольку исходная численность, которая в дальнейшем корректируется под влиянием различных факторов и используется для расчета роста производительности труда, устанавливается в зависимости от планируемого объема производства, т.е. испытывает на себе влияние прошлого периода.

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

*Исходная численность работников* ( $Ч_{и}$ ) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$Ч_{и} = Ч_{баз} \cdot \text{ЮП}_i,$$

где  $Ч_{баз}$  - численность работников в базовом периоде, человек;

$ЮП_i$  - индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов

$$Ч_{и} = \sum_{i=1}^n Ч_{баз,i} \cdot ЮП_i$$

где  $Ч_{баз,i}$  - численность работников  $i$ -го структурного подразделения в базовом периоде;

$ЮП_i$  - индекс роста объема производства  $i$ -го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. *Экономия рабочей силы* ( $ЭЧ_p$ ), например за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования, можно рассчитать по следующей формуле:

$$ЭЧ_p = [1 - M \cdot 100 / (M_{ст} \cdot 100 + M_m \cdot П_r)] \cdot Ч_{и} \cdot (T_d / T_k),$$

где  $M$  - общее количество оборудования, шт.;

$M_{ст}$  - количество немодернизированного оборудования, шт.;

$M_m$  - количество нового или модернизированного оборудования, шт.;

$П_r$  - рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования;

$T_d$  - число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

$T_k$  - календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом *экономия численности работающих* ( $Э_{ппп}$ ) определяется по следующей формуле:

$$Э_{ппп} = (Ч_{ппп} \cdot Э_p \cdot Y_3) / (100 \cdot 100),$$

где  $Ч_{ппп}$  - исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;

$Y_3$  - доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;

$Э_p$  - относительная экономия численности рабочих, %.

$$Э_p = [1 - M \cdot 100 / (M_{ст} \cdot 100 + M_m \cdot П_r)] \cdot (T_d / T_k) \cdot 100.$$

Следующая группа факторов, учитываемых при планировании производительности труда, связана с совершенствованием управления, организации производства и труда. При расчете роста производительности труда за счет совершенствования управления организацией используется метод сравнения (существующей в данной организации численности работников управления с численностью занятых в сфере управления в передовых организациях с более совершенной структурой управления, а также с проектными данными).

Влияние совершенствования нормирования труда на рост его производительности устанавливается прямым счетом, т.е. путем определения соотношения между численностью работников при научно обоснованных нормах и существующей численностью.

*Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих*, не выполняющих нормы выработки, определяется двумя способами:

а) исчисление непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100%-ного или среднего процента выработки коллектива по следующей формуле:

$$П_r = [Ч_{p1} \cdot (100 - X_1) + Ч_{p2} \cdot (100 - X_2)] \cdot Д / (Ч_{p1} + Ч_{p2}),$$

где  $Ч_{p1}$  и  $Ч_{p2}$  - численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100%;

$X_1$  и  $X_2$  - средний процент выполнения норм по группам;  $Д$  - удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки коллектива, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$ЭЧ_p = (Ч_{рбаз} \cdot УВ_{рп} \cdot Э_p \cdot 0,5) / 100,$$
$$Э_p = П_{рп} \cdot У / 100$$

где  $П_{рп}$  - планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

$УВ_{рп}$  - удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

$У$  - удельный вес группы рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности рабочих, %;

0,5 - коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

*Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок* может быть определена по следующей формуле:

$$ЭЧ_p = (УВ_{пл} - УВ_{баз}) \cdot ОП_{пл} / (В_{баз} \cdot 100)$$

где  $УВ_{баз}$  и  $УВ_{пл}$  - удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периодах, %;

$ОП_{пл}$  - объем производства в планируемом периоде, руб.;

$В_{баз}$  - выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономия рабочей силы можно определить также и по следующей формуле:

$$ЭЧ_p = Ч_{и} \cdot [1 - (100 - УВ_{пл})] / (100 - УВ_{баз}).$$

*Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени* может быть определена по формуле

$$ЭЧ_p = (Ч_{и} \cdot УВ_p / 100) \cdot (П_{баз} - П_{пл}) / (100 - П_{пл}),$$

где  $УВ$  - удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

$П_{баз}$  и  $П_{пл}$  - потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

*Сокращение невыходов на работу* ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле

$$ЭЧ_p = Ч_{и} \cdot УВ_p \cdot (\Phi_{пл} - \Phi_{баз}) / \Phi_{баз},$$

где  $\Phi_{пл}$  и  $\Phi_{баз}$  - количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

*Сокращение брака продукции* способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$\mathcal{E}Ч_p = (Б_{баз} - Б_{пл}) \cdot Ч_{р-с.баз} / 100,$$

где  $Б_{баз}$  и  $Б_{пл}$  - потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах;  $Ч_{р-с.баз}$  - численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

*Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда* рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}Ч_p = (Д_{баз} - Д_{пл}) \cdot Ч_{р-с.баз} / 100,$$

где  $Д_{баз}$  и  $Д_{пл}$  - доля доплаты рабочим-сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

*Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции* на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}Ч_p = (Т_{баз} - Т_{пл}) \cdot ОП_{пл} / (К_{вн} \cdot \Phi_{пл}),$$

где  $Т_{баз}$  и  $Т_{пл}$  - удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, нормо-час;

$К_{вн}$  - коэффициент выработки в планируемом периоде;

$\Phi_{пл}$  - полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, ч.

*Влияние природных условий* на численность работников определяется по формуле

$$\mathcal{E}Ч_p = ОП_{пл} \cdot (Т_{ро} - Т_{рп}) \cdot К_p / \Phi_{пл},$$

где  $Т_{ро}$  и  $Т_{рп}$  - трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, нормо-час;

$К_p$  - коэффициент, учитывающий время изменения природных условий.

*Влияние каждого фактора* на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$П_{тj} = \mathcal{E}Ч_{pj} \cdot 100 / \mathcal{E}Ч_p,$$

где  $\mathcal{E}Ч_{pj}$  - экономия рабочей силы по j-му фактору.

*Экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:*

$$\mathcal{E}Ч_p = \sum_{j=1}^m \mathcal{E}Ч_{pj}.$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$П_T = (\mathcal{E}Ч_p / (Ч_{и} - \mathcal{E}Ч_p)) 100.$$

### Задача 1

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за 1-й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

### Задача 2

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

*Постановка задачи.* Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

### Задача 3

*Исходные данные.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%.

Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

*Постановка задачи.* Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

### Задача 4

*Исходные данные.* В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

*Постановка задачи.* Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе основных рабочих - 1680, вспомогательных рабочих - 1600, из них наладчиков - 250, ремонтных рабочих - 1

### Задача 5

*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.

### Решение

Расчеты  $T_{ш}$  ведутся по формуле

$$T_{ш} = T_{оп} \{1 + [(a_{об} + a_{отд})/100]\},$$

где  $a_{об}$  - время на обслуживание рабочего места в процентах от оперативного времени;  
 $a_{отд}$  - время на отдых в процентах от оперативного времени.

$$T_{ш} = 12 \{1 + [(6 + 4)/100]\} = 13,2 \text{ мин.}$$

Штучно-калькуляционная норма рассчитывается для определения общих затрат труда на единицу продукции и составления калькуляции. Ее величина определяется по формуле

$$T_{шк} = T_{ш} + (T_{пз} / k);$$
$$T_{шк} = 13,2 + (20/40) = 13,7 \text{ мин.}$$

### Задача 5

*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 ( $I_1$ ) = 4 мм, число оборотов ( $n$ ) = 400 об/мин, подача на один оборот ( $S$ ) = 0,3 мм. Обточка производится за два прохода ( $i$ ) = 2.

### Решение

Величина машинного времени определяется по формуле  $T_m = [(L + I_1)/nS]i$ ;  $T_m = [(200 + 3) / 400 \cdot 0,3] 2 = 3,38 \text{ мин.}$

### Задача 6

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

### Решение

$$T_{ш} = T_m + T_b + T_{об} + T_{отд} = T_{оп} \cdot \{1 + [(a_{об} + a_{отд})/100]\}.$$

$$T_{оп} = T_m + T_b = 8 + 4 = 12 \text{ мин.}$$

$$T_{ш} = 12 \{1 + [(5 + 4)/100]\} = 12 \cdot 1,09 = 13,08 \text{ мин.}$$

$$T_{шк} = T_{ш} + (T_{пз} / k) = 13,08 + (12 / 40) = 13,38 \text{ мин.}$$

$$N_b = 480 / T_{ш} = 36.$$

### Задача 7

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

### Решение

Фактические затраты труда токаря за месяц составили:  $40 \cdot 3 + 30 \cdot 2,5 = 195 \text{ чел.-ч}$ . Отработано за месяц:  $23 \cdot 8 = 184 \text{ ч}$ .

Уровень выполнения норм ( $B_n$ ) =  $195 / 184 = 106\%$ .

### Задача 8

*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%.

### Решение

$$B_n = [(20 \cdot 85) + (26 \cdot 95) + (40 \cdot 105) + (60 \cdot 112) + (30 \cdot 125) + (12 \cdot 140)] / 188 = 109\%.$$

### Задача 9

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите требуемую численность слесарей по ремонту оборудования и оснастки в литейном цехе серийного типа производства. В цехе эксплуатируется оснастка стоимостью 90 тыс. руб. Коэффициент сменности цеха ( $K_{см}$ ) = 1,4. Коэффициент сменности ремонтной базы - 1,2. С учетом коэффициента сменности цеха расчетная стоимость оснастки, действующей в дневной смене, составит 64,3 тыс. руб. ( $90 \cdot 1,4$ ). Коэффициент невыходов слесарей - 1,15.

### Решение

Численность слесарей по ремонту оснастки определяется с помощью нормативов численности ( $N_n$ ), содержащихся в сборнике «Общемашиностроительные типовые нормы, нормативы численности и нормативы времени обслуживания для вспомогательных рабочих цехов основного и вспомогательного производства» (2-е изд. - М.: НИИТруда, 1982).

По карте 53 для данных условий определяются:  $N_n = 5,5$ ;

явочная численность ( $Ч_я$ ) =  $N_n K_{см} = 5,5 \cdot 1,2 = 8 \text{ человек}$ ;

списочная численность ( $Ч_с$ ) =  $8 \cdot 1,15 = 9 \text{ человек}$ .

### Задача 10

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите списочную численность распределителей работ ( $Ч$ ) в механосборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха ( $K_о$ ) - 1,7. Коэффициент невыходов распределителей ( $K_n$ ) - 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент  $K_{бр} = 0,65$ ).

### Решение

По карте 70 определяется для данных условий  $N_n = 3,2$ .

Тогда  $Ч_я = N_n K_{бр} K_{см} = 3,2 \cdot 0,65 \cdot 1,7 = 3,5$ ;

$Ч_с = Ч_я K_n = 3,5 \cdot 1,15 = 4$ .

### Задача 11

*Исходные данные и постановка задачи.*

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 - 600 тыс., № 2 - 1500 тыс., № 3 - 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени - 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих ( $K_n$ ) = 1,12.

### Решение

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$Ч_я = N / \phi_n,$$

где  $N$  - объем работы, трудоемкость продукции;

$\phi_n$  - полезный фонд времени (с учетом ожидаемого уровня выполнения норм).

Численность рабочих составит:

по предприятию в целом:

$$Ч_я = 3\,200\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 1486 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 1486 \cdot 1,12 = 1664 \text{ человека;}$$

по цеху № 1:

$$Ч_я = 600\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 279 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 279 \cdot 1,12 = 312 \text{ человек;}$$

по цеху № 2:

$$Ч_я = 1\,500\,000 / 2152,8 = 697 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 697 \cdot 1,12 = 780 \text{ человек;}$$

по цеху № 3:

$$Ч_я = 1\,100\,000 / 2152,8 = 510 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 510 \cdot 1,12 = 572 \text{ человека.}$$

80 человек.

### Проблемная ситуация

- способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Функционально-организационная структура завода "Ниволия" представляет собой чисто производственную организацию

```
graph TD
    GD[Генеральный директор] --> BF[Бухгалтерия и фин.отдел]
    GD --> PE[Планово-экономич. служба.]
    GD --> DP[Директор по производству]
    GD --> DS[Директор по снабжению]
    GD --> DSb[Директор по сбыту]
    DP --> PV[Продукция по уходу за волосами]
    DP --> PT[Продукция по уходу за телом]
    DP --> SP[Стиральные порошки]
```

Перейти к вариантам ответа.

Данная структура характеризуется следующими недостатками:

- Директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса.
- Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.

Другими словами, данная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

**Задание.**  
Предложите новую организационную структуру, лишенную данных недостатков и нацеленную на оперативное изменение ассортиментной политики в соответствии с потребностями покупателей.

**Форма отчета:** письменная работа.

### Проблемная ситуация

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

- 1 Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
- 2 Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
- 3 По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

### Проблемная ситуация

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы

- 1 В любой ли компании применима данная система мотивации?
- Почему?
- 2 В каких компаниях она более приемлема?
  - 3 По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Вопросы к экзамену Список терминов
	УК-2.2	Вопросы к экзамену Вопросы к опросу Темы рефератов Темы презентаций Тематика для электронного конспекта
	УК-2.3	Вопросы к экзамену Задачи Проблемная ситуация Практическое задание

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1	Вопросы к экзамену Список терминов
	УК-3.2	Вопросы к экзамену Вопросы к опросу Темы рефератов Темы презентаций Тематика для электронного конспекта
	УК-3.3	Вопросы к экзамену Задачи Проблемная ситуация Практическое задание

ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1	Вопросы к экзамену Список терминов
	ПК-1.2	Вопросы к экзамену Вопросы к опросу Темы рефератов Темы презентаций Тематика для электронного конспекта
	ПК-1.3	Вопросы к экзамену Задачи Проблемная ситуация Практическое задание