

**Приложение 1 к РПД Основы управления персоналом
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) – Государственное и муниципальное управление
Форма обучения – заочная
Год набора - 2015**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики, управления и социологии
2.	Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
3.	Направленность (профиль)	Государственное и муниципальное управление
4.	Дисциплина (модуль)	Основы управления персоналом
5.	Форма обучения	заочная
6.	Год набора	2015

1. Методические рекомендации.

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную научно-практическую и учебную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические / семинарские занятия.

1.1. Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или

оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит

итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

1.3. Методические рекомендации по работе с литературой.

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах

приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

1.4. Методические рекомендации по подготовке к сдаче экзамена

Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, обучающийся ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене обучающийся демонстрирует то, что он приобрел в процессе изучения дисциплины.

В условиях применяемой в МАГУ балльно-рейтинговой системы подготовка к экзамену включает в себя самостоятельную и аудиторную работу обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины и непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену по темам дисциплины.

При подготовке к экзамену обучающимся целесообразно использовать не только материалы лекций, а и рекомендованные преподавателем правовые акты, основную и дополнительную литературу.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

1.5. Методические рекомендации по составлению глоссария

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссарий - это всего лишь констатация имеющихся фактов;
- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

2. Планы практических занятий

Тема 1. Управление персоналом как компонент общего процесса управления

Цель: определить целевые установки и особенности управления персоналом как компонента системы управления организации.

План

1. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами.
2. Характеристика школ по исследованию персонала, концепции по формированию персонала.
3. Основные факторы повышения роли персонала и управления персоналом.
4. Функции управления персоналом.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 10-15, с. 37-50, с. 107-111.

Вопросы для самоконтроля

- Какие факторы влияют на структуру персонала?
- Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие? Каким образом можно измерить трудовой потенциал работника и организации?

Задания для самостоятельной работы

1. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пен-

сионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года.

2. 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. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы – 100 тыс. человек.

3. Численность занятых в составе экономически активного населения – 85 млн. человек, численность безработных – 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек, 1 млн. человек из официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Определите начальный уровень безработицы; численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

4. Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели среднего возраста у мужчин и женщин.

Возрастная группа, лет	Предприятие № 1				Предприятие № 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
От 18 до 25	246	26,5	150	22,5	194	30,6	255	31,1
От 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
От 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
От 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
От 60 до 70	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

5. Определить: 1) средний разряд рабочих; 2) средний разряд работ; 3) сколько рабочих должно повысить свой разряд, чтобы обеспечить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих	Объем работ, нормо-час
3	1,2	20	3238
4	1,35	25	4625
5	1,53	5	1385

Тема 3. Кадровое планирование

Цель: проанализировать современные методы и подходы к кадровому планированию в организации.

План

1. Процесс кадрового планирования.
2. Методы кадрового планирования.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 146-156.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом можно измерить трудовой затраты труда?

Задания для самостоятельной работы

1. На основе ниже приведенных данных рассчитать списочную численность работников, необходимую для выполнения годовой производственной программы предприятия.

Показатель	Работа А квалификации Х		Работа Б квалификации У	
	Вариант		Вариант	
	1	2	1	2
Трудоемкость производства одного изделия, ч:				
Изделие 1	0.7	0.65	0.9	2.7
Изделие 2	0.6	0.45	0.4	1.7
Производственная программа, шт.:				
Изделие 1	13300	13200	13300	13200
Изделие 2	12500	16600	12500	16600
Планируемый % выполнения норм выработки:				
Изделие 1	105	105	104	103
Изделие 2	110	106	105	108

Баланс рабочего времени одного рабочего

№ п/п	Показатель	Значение показателя	
		Вариант	
		1	2
1	Календарный фонд времени, дни	365	365
2	Количество выходных и праздничных дней	98	104
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни		
4	Количество дней невыходов на работу, дни в том числе:		
	а) очередные и дополнительные отпуска	54	64
	б) невыходы по болезни	8	7
	в) отпуска по беременности	1	1
	г) выполнение государственных обязанностей	-	-
	д) учебные отпуска	2	2
5	Фактический фонд рабочего времени, дни		
6	Полезный фонд времени за смену, час.	7	8.0
7	Годовой полезный фонд времени, час.		
8	Коэффициент перехода от явочной численности рабочих к списочной численности		

2. На основе ниже приведенных данных рассчитать необходимую списочную численность вспомогательных рабочих, обслуживающих станки на предприятии. Планируется, что фактическое время выполнения операций по обслуживанию станков будет совпадать с нормативным.

Виды работ по обслуживанию станка	Нормативное время выполнения операции, час.		Среднее количество операций для одного станка за смену	
	Вариант		Вариант	
	1	2	1	2
А	0.44	2.32	7	1
Б	1.5	0.35	4	12
В	1.7	0.56	2	10

Показатель	Значение показателя	
	Вариант	
	1	2
Количество станков, шт.	17	13
Коэффициент загрузки станков	0.95	0.90
Время на дополнительные операции по обслуживанию одного станка в смену, час.	0.35	0.75

Баланс рабочего времени одного рабочего

№ п/п	Показатель	Значение показателя	
		Вариант	
		1	2
1	Календарный фонд времени, дни	365	365
2	Количество выходных и праздничных дней	103	109
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни		
4	Количество дней невыходов на работу, дни в том числе: а) очередные и дополнительные отпуска б) невыходы по болезни в) отпуска по беременности г) выполнение государственных обязанностей д) учебные отпуска	62 8 1 1 2	52 8 1 1 2
5	Фактический фонд рабочего времени, дни		
6	Полезный фонд времени за смену, час.	6.5	7.0
7	Годовой полезный фонд времени, час.		
8	Коэффициент перехода от явочной численности рабочих к списочной численности		

3. На основе ниже приведенных данных рассчитать необходимую списочную численность управленческого персонала предприятия. Планируется, что фактическое время выполнения управленческих функций будет совпадать с нормативным.

Управленческие функции	Нормативное время, необходимое для выполнения одной управленческой функции, час.		Средняя частота выполнения управленческой функции в месяц	
	Вариант		Вариант	
	1	2	1	2
А	1.1	2.3	600	650
Б	0.6	0.97	3000	1850
В	0.9	0.65	500	700
Г	1.7	1.9	300	450
Д	2.3	3.8	300	840

Показатель	Значение показателя				
	Вариант				
	1	2	3	4	5
Месячный фонд рабочего времени одного управленческого работника, час.	170	175	180	185	190
Время в месяц, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	160	150	140	130	120
Затраты времени на отдых одного работника в месяц, час.	24	25	25	26	28
Коэффициент перехода от явочной численности к списочной	1.13	1.15	1.23	1.15	1.09

Тема 4. Подбор, отбор и найм персонала в организации

Цель: проанализировать современные технологии привлечения персонала.

План

1. Интервьюирование при приеме на работу.
2. Проверка профессиональной пригодности кандидатов на вакантную должность.
3. Формы занятости и работа по контракту.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 158-174, с. 296-307.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на выбор методов оценки профессиональной пригодности соискателей?
2. Какие формы занятости соответствуют условиям экономического кризиса и сетевой организации труда?

Задания для самостоятельной работы

1. В условиях рынка труда подход к предложению своих услуг в качестве наемного работника аналогичен продаже любых других товаров. Необходимо правильно организовать маркетинг, саморекламу, поддержание своего имиджа. Одно из самых эффективных средств самомаркетинга в современных условиях – это хорошее персональное резюме. Необходимо составить свое персональное резюме, обратив внимание на следующие моменты:

- а) на просмотр резюме работодатель затрачивает в среднем не более 2-3 минут;
- б) удачное резюме повышает вероятность личной встречи кандидата на должность с работодателем.

Обучающимся требуется составить персональное резюме, цель которого – получение должности менеджера по продажам в торговой фирме.

2. В отдел кадров предприятия обратились слесарь Акаев А. Г. и инженер - программист Сизова И. С. с просьбой принять их на работу. 11 апреля был издан приказ о зачислении обоих работников с 8 апреля с испытательным сроком после того, как они принесли трудовые книжки и справки о наличии жилья. Фактически Акаев А. Г. по просьбе мастера приступил к работе 4 апреля, а Сизова И. С. начала работать с 14 апреля в связи с домашними обстоятельствами, о которых она поставила в известность начальника вычислительного центра.

С какого момента трудовой договор считается заключенным? В течение какого периода работники должны рассматриваться как находящиеся на испытании? Какие нарушения трудового законодательства допущены администрацией?

Тема 5. Трудовая адаптация

Цель: выявить эффективные техники управления трудовой адаптацией новых работников.

План

1. Организационные предпосылки и факторы успешной адаптации.
2. Управление процессом адаптации: организационно-структурные вопросы, основные процедуры организации управления адаптацией; информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 192-194.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие последствия возможны при отсутствии системы управления трудовой адаптацией?
2. Какие факторы трудовой адаптации можно отнести к личностным, а какие – к организационным?

Задания для самостоятельной работы

1. Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты?

Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготвь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаяю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывая от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

- Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
- Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
- Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Тема 6. Профессиональное обучение и развитие

Цель: выявить эффективные методы и формы профессионального обучения и развития персонала.

План

1. Методы обучения работников и их сравнительная эффективность.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 213-215.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль обучения персонала в современных организациях? Чем определяются потребности организации в обучении своих сотрудников?
2. Каковы основные этапы профессионального обучения?
3. Какие методы следует использовать для подготовки и развития управленческого персонала? Как можно развить аналитические способности? Как можно развить умение планировать? Как можно развить умение формировать эффективную команду единомышленников?
4. Какова роль линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в организации обучения персонала?

Задание для самостоятельной работы

Г.В. Березкин — директор научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка. В его непосредственном подчинении находятся шесть сотрудников: секретарь В.И. Иванова, менеджер лаборатории научной организации труда А.А. Петров, менеджер отдела труда и зарплаты П.П. Сидоров, менеджер кадровой службы А.Н. Козлов, менеджер отдела социального развития банка Д.Д. Димин, менеджер отдела развития персонала В.А. Козлачков. В связи с реализацией плана научно-технического развития центр был оснащен семью компьютерами. В компьютерах были установлены текстовый редактор Word for Windows, программа «Кадры», система анализа базы данных «Директор по персоналу».

К сожалению, Г.В. Березкин знает программу «Кадры», но может работать с текстовым редактором, В.И. Иванова владеет только текстовым редактором Multi-Edit, остальные не имеют опыта работы на компьютере.

Существует фирма, которая предлагает пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения на подобных курсах — 100 долл. Кроме того, можно воспользоваться частными уроками компьютерной грамотности: цена одного часа обучения — 10 долл.

Разработайте план обучения сотрудников научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка по приведенной форме. Бюджет на обучение сотрудников ограничен 200 долл в год.

План обучения сотрудников научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка

Задачи улучшения трудового потенциала персонала	Цель обучения	Где происходит обучение	Метод обучения	Кто проводит обучение	Продолжительность обучения

Тема 7. Деловая оценка

Цель: выявить эффективные способы и технологии деловой оценки персонала.

План

1. Аудит человеческих ресурсов.

Литература: Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 226-229.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом можно преодолеть формальное отношение к аттестации персонала?
2. Назовите основные преимущества и недостатки различных методов оценки персонала?

Задания для самостоятельной работы

На основании данных итоговых аттестационных листов начальников бюро экономического отдела банка А. Я. Черкас и Н. Н. Смирнова (таблицы) требуется:

- 1) построить диаграмму качеств этих работников. Нормативные оценки деловых качеств для руководителей отделов и их заместителей, ведущих специалистов — 0,8-0,82; для руководителей бюро, групп — 0,78-0,79; для заведующих секторами и специалистов — 0,75-0,77;
- 2) построить матрицу попарных сравнений качеств руководителя экономического отдела. Сравнив все качества, определить, какое из них в каждой паре может оказать большее влияние на состояние дел в подразделении (это качество оценить в 2 балла, второе — в 1 балл; при равноценном влиянии на эффективность деятельности обоих качеств — присвоить 1 балл каждому качеству в паре);
- 3) рекомендовать кандидата в резерв руководителей. Обосновать рекомендацию.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ Черкас А. Я.

Наименование качества	Оценка, полученная «сверху»	Оценка, полученная «сбоку»	Оценка, полученная «снизу»	Средняя оценка	Коэффициент соответствия	Само-оценка
Специальные экономические знания	4,40	4,34	-	4,37	0,87	4,00
Использование в работе юридических знаний	3,60	4,00	-	3,80	0,76	3,00
Планирование и координация работы коллектива	4,00	4,00	-	4,00	0,80	3,00
Согласование работ с другими руководителями	4,00	4,00	-	4,00	0,80	3,00
Принципиальность и самокритичность	3,80	3,50	-	3,65	0,73	2,00
Отношение к подчиненным	4,00	3,00	-	3,50	0,70	3,00
Работоспособность	4,70	4,00	-	4,35	0,87	2,00
Чувство ответственности	4,40	3,00	-	3,70	0,74	4,00
Способность оценить готовность коллектива к нововведениям	4,40	4,00	-	4,20	0,84	3,00
Итого	4,14	3,76	-	3,95	0,79	3,00

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ Смирнова Н. Н.

Наименование качества	Оценка, полученная «сверху»	Оценка, полученная «сбоку»	Оценка, полученная «снизу»	Средняя оценка	Коэффициент соответствия	Само-оценка
Специальные экономические знания	4,00	3,75	3,83	3,86	0,7	7,00
Использование в работе юридических знаний	4,00	3,75	4,17	3,98	0,7	3,00
Планирование и координация работы коллектива	3,50	4,25	3,50	3,75	0,7	4,00
Согласование работ с другими руководителями	3,50	4,25	4,17	3,98	0,7	4,00
Принципиальность и самокритичность	4,00	4,50	3,83	4,11	0,8	4,00
Отношение к подчиненным	3,75	4,50	4,00	4,09	0,8	4,00
Работоспособность	5,00	4,25	4,83	4,70	0,9	5,00
Чувство ответственности	4,50	3,75	4,33	4,19	0,8	4,00
Способность оценить готовность коллектива к нововведениям	3,50	3,75	3,83	3,70	0,7	4,00
Итого	3,98	4,08	4,05	4,04	0,8	4,00

Тема 8. Основы вознаграждающего управления персоналом

Цель: выявить эффективные методы трудовой мотивации и стимулирования персонала.

План

1. Система мотивации в организации.
2. Организация премирования на предприятии.
3. Моральная мотивация персонала.

Литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 681 с., с. 496-522.
2. Управление персоналом : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; под ред. П.Э. Шлендера. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с., с. 194-198.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли с помощью доплат и компенсаций стимулировать повышение эффективности и качества труда?
2. Какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе. Проранжируйте их.
3. Как соотносятся экономические и неэкономические методы стимулирования? Какие из них эффективнее?

Задание для самостоятельной работы

Определить фактический месячный фонд оплаты труда в цехе.

В цехе работают 75 чел. основных рабочих профессий А и Б, 12 чел. вспомогательных рабочих профессий а) и б) и 7 служащих по должностям А, В и С.

Оплата труда основных рабочих осуществляется на сдельно-премиальной основе. Вспомогательные рабочие профессии а), обслуживающие основных рабочих профессии А, получают заработную плату на повременно-премиальной основе, при этом их премирование зависит от выполнения плана основными рабочими профессии А. Система оплаты труда вспомогательных рабочих профессии б), обслуживающих основных рабочих профессии Б, – косвенно-сдельная, при этом их премирование зависит от выполнения плана основными рабочими профессии Б. Заработная плата служащих рассчитывается на окладно-премиальной основе.

За выполнение плана производства работники получают премию от основной заработной платы. Размер премии работников: основные рабочие – 20 %, вспомогательные рабочие – 15 %, служащие – 10 %. Процент премии изменяется пропорционально проценту выполнения плана (например, если план выполнен на 99 %, ставка премирования уменьшается на 1%, если на 101 %, то ставка премирования увеличивается на 1 %).

Профессии основных рабочих	Штатная численность, чел.	Тарифная ставка за смену, руб.	Норма выработки продукции за смену, шт./чел.	План производства в месяц, шт.	Фактический объем производства в месяц, шт.
А	35	6700	55	1950	2140
Б	40	7100	80	3250	3870

Профессия	Штатная численность, чел.	Тарифная ставка за смену, руб.	Количество смен в месяце на одного работника
а)	8	1250	23
б)	4	1190	23

Должность	Штатная численность	Должностной оклад месячный, руб.
А	1	30500
В	2	19500
С	4	17300

Тема 9. Управление карьерой

Цель: проанализировать современные технологии управления карьерой.

План

1. Формирование кадрового резерва.
2. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера.

Литература:

1. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 392 с., с. 204-211.
2. Управление персоналом : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; под ред. П.Э. Шлендера. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с., с. 198-211.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему организации должны заботиться о развитии карьеры своего персонала? С чем связано усиленное внимание к этому процессу в последнее время?
2. Какие программы развития и поддержки карьеры персонала можно реализовать в организации?
3. Какова роль персонального менеджмента (самоменеджмента) в управлении карьерой?

Задание для самостоятельной работы

Необходимо составить проект своей карьерограммы, который они хотели бы представить руководству фирмы, применительно к современным возможностям предпринимательства в России.