

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Матвеев Александр Сергеевич

Должность: И.о. начальника учебно-методического управления

Дата подписания: 15.05.2024 11:59:09

Уникальный программный ключ:

49d49750726343fa86fcecfc25d926262c30745ce

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева»
(ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева)
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине «ОП.10 Управление персоналом»

специальность: 38.02.04 Коммерция (по отраслям)

форма обучения: очная

Москва, 2023

Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы дисциплины ОП 10. Управление персоналом, фонда оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости по дисциплине ОП 10. Управление персоналом в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 «Коммерция (по отраслям)» утверждённого приказом Министерства образования и науки РФ от 15 мая 2014г. № 539

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Пояснительная записка	4
2. Указания по выполнению практических работ	7
3. Критерии оценки	44
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практических работ	56
Приложение	57

1. Пояснительная записка

1.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ по дисциплине ОП 10. Управление персоналом предназначены для реализации Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 «Коммерция (по отраслям)

Место учебной дисциплины в структуре ППССЗ общепрофессионального цикла

Изучение дисциплины направлено на формирование **общих и профессиональных компетенций**, включающих в себя способность:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом;
- систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;
- проводить системный анализ управления персоналом организации;
- обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать**:

- концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом, факторы и субъекты управления персоналом, нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения;
 - необходимые предпосылки обеспечения деятельности системы управления персоналом, основные формы работы с персоналом, принципы и способы управления конфликтами в коллективе;
 - сущность кадрового обеспечения персоналом, задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала;
 - сущность, задачи и факторы планирования карьеры, последовательность и правила прохождения отдельных этапов трудоустройства;
 - цели и факторы обучения и развития персонала, формы и виды развития сотрудников, методы обучения сотрудников;
 - механизм оценки деятельности сотрудников, сущность, цели, объект, предмет и субъект оценки, методы оценки деятельности, содержание процедуры оценки деятельности;
 - структуру системы вознаграждения сотрудников, факторы, формирующие вознаграждение сотрудников, особенности вознаграждения управляющих;
 - трудовые отношения и внутренние отношения между членами трудового коллектива, методы регулирования конфликтов.
- Количество часов отведенное на проведение:
практических занятий 24 часа.

1.2. Перечень практических работ

Наименование темы	Наименование, № практического занятия	Объем часов	Вид работы	Формируемые результаты освоения
Тема 1. Основы управления персоналом	Практическое занятие № 1 Обзор современных тенденций управления персоналом.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У1 У3
Тема 2. Методы управления персоналом	Практическое занятие № 2 Анализ рынка труда	2	ОКт (защита портфолио)	ПК 1.7 ОК 1-5 У1,У3,У4
Тема 3. Планирование персонала	Практическое занятие №.3 Определение потребности в кадрах	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3,У4
Тема 4. Привлечение и отбор персонала	Практическое занятие № 4 Составление описания работы по должности и личностной спецификации	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У2
	Практическое занятие № 5 Составление резюме и проведение собеседования	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У2-5

	Практическое занятие № 6 Внесение записей в трудовую книжку	2	ОКт (защита портфолио)	ПК 1.7 ОК 1-5 У1,У2, У5
Тема 5. Работа с персоналом после приема	Практическое занятие № 7 Практическая работа № 1 Анализ текучести кадров	2	РКт (выполнение практической работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3, У4
Тема 6. Обучение и развитие персонала	Практическое занятие № 8 Выбор и оценка эффективности обучения	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3, У5
Тема 7. Оценка и аттестация персонала	Практическое занятие № 9 Деловая игра «Отбор и оценка персонала»	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3-5
Тема 8. Управление мотивацией персонала	Практическое занятие № 10 Мотивация труда персонала	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3, У4
Тема 10. Управление конфликтами	Практическое занятие № 11 Стратегии и методы разрешения конфликтов.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3, У5
Тема 11. Кадровая политика и формирование стабильного персонала	Практическое занятие № 12 Работа с ситуационными задачами по темам курса.	2	ОКт (выполнение письменной работы)	ПК 1.7 ОК 1-5 У3, У5
Итого		24		

2. Указания по выполнению практических работ

Тема 1. Значение управления человеческими ресурсами в организации Практическое занятие № 1

«Обзор современных тенденций управления персоналом»

Цель занятия Ознакомления с современными концепциями и трендами управления человеческими ресурсами

Задание: составить сравнительную характеристику концепции управления кадрами и концепции управления человеческими ресурсами; дать письменный обзор основных тенденций управления персоналом (тренды 2020 и 2021 гг.)

Пояснения

1. Составить сравнительную характеристику концепции управления кадрами и концепции управления человеческими ресурсами (Таблица)

Параметры сравнения концепций управления

Параметр сравнения	Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Кадровая политика	Отсутствует или является пассивной, следует за производственной политикой, играет инструментальную роль	Активная, образующая симбиоз с производственной политикой, выступающая элементом общей стратегии бизнеса
Смысл кадровой политики	Достижение компромисса между человеческими и социальными целями	Облегчение процесса интегрирования персонала организации в деловое окружение, сочетание имеющихся человеческих ресурсов с ее целями
Основная задача управления	Обеспечение производства нужными людьми в нужное время и на нужном месте	Обеспечение стратегии фирмы высококвалифицированными сотрудниками, становящимися главным конкурентным преимуществом
Приоритеты в кадровой политике	Определяются текущими потребностями в рабочей силе	Определяются нуждами и интересами персонала, задачами осуществления изменений
Кадровое планирование	Подчинено общему	Органически взаимодействует с общим
Решение вопросов	Линейными руководителями.	Линейными руководителями с помощью специалиста по

Подход к руководству персоналом	Обезличенный	Индивидуализированный, с учетом личных интересов и ценностей
Масштабы управления персоналом	Локальные	Международные
Коммуникации	Вертикальные	Горизонтальные
Система внутренних взаимоотношений	Конфронтация	Социальное партнерство, доверие и взаимная ответственность работника и руководителей, политика равных возможностей
Характер обучения персонала	Фрагментарное индивидуальное повышение квалификации	Систематическое развитие по гибким программам, ориентированным на интересы компании
Мотивация	Преимущественно экономическая	Акцент на создание взаимного доверия, сохранение и расширение занятости, защиту здоровья, обеспечение нормальных условий труда
Расходы на персонал	Затраты, которые необходимо экономить	Инвестиции, эффективность которых требуется повышать
Информирование персонала	Минимальное	Максимальное
Специализация персонала	Узкая	Широкая
Карьерный рост	Линейный, однонаправленный	Гибкий, многовариативный
Ответственность за развитие	На менеджерах	На работниках
Принятие кадровых решений	Калейное	Открытое

2. Дать письменный обзор основных тенденций управления персоналом (тренды 2020 и 2021 гг.)

Тренды в управлении персоналом 2020

1. Индивидуальное планирование карьеры.

Недостаточно иметь карьерную лестницу. Будущее за компаниями с вовлеченными сотрудниками, которые делают больше, чем просто выполняют свои обязанности. А делать они будут больше, если есть понимание – зачем.

Как ради этого «зачем» и выстраивается **индивидуальный карьерный путь человека в данной компании**. При его построении важно отталкиваться от индивидуальных целей. Кто-то копит на собственный дом, кто-то мечтает о статусе, кто-то хочет работать с комфортом и получать удовольствие от профессии.

Как правило, материальные и социальные цели идут рядом. Карьерный путь как раз и нужен для того, чтобы с учетом индивидуальных целей сотрудника показать ему вектор развития в компании, спланировать его совершенствование, обучение, настроить цели.

2. Полная замена неактуальных кадровых политик.

Не всегда эти документы в компании современны, полезны и соответствуют сегодняшним реалиям. Сейчас руководители к этому вопросу подходят более осознанно.

Не просто корректируют старые, потому что проще сшить новое, чем латать старое и потертое. **Кадровые политики становятся более гуманными, гибкими**, но, вместе с тем, требования к персоналу, формулировки становятся более конкретными.

3. Help-management.

Переход от позиции «Ты должен, и ты немедленно это сделаешь» к позиции «**Чем я могу тебе помочь, чтобы выполнить задачу в срок и в нужном качестве**».

Помощь со стороны руководства может быть разноплановой: проведение оперативного обучения, содействие в налаживании контактов с коллегами или контрагентами, консультирование в рамках проекта.

4. Более гибкий подход к обучению.

Компании в течение года оперативно корректируют планы по обучению, заменяют курсы по традиционным темам новыми тренингами или фасилитационными сессиями. Такой подход есть следствие гибкого менеджмента. Он дает возможность работать на результат, а не погружаться в процессы, актуальность которых утрачивается.

5. Планомерная работа над брендом компании-работодателя.

Компании транслируют ценности предприятия, преимущества работы с ним. Наряду с этим, индивидуально работают с группами потенциальных кандидатов, которые им интересны.

Например, учащимся ИТ или инженерных специальностей. Речь идет о планомерном вкладе в бренд работодателя, а не о хаотичных действиях по анонсированию событий или пересказа истории компании.

6. Flexibility – гибкое управление персоналом.

Она проявляется в регулярном сборе обратной связи. И, что немаловажно, учете этой обратной связи при построении организационных изменений.

В поддержании культуры открытости и прозрачности во взаимодействии с персоналом

В постоянном вовлечении персонала в деятельность компании и ее изменения посредством специальных мероприятий, программ лояльности для персонала и поощрении сотрудников.

7. Использование гибких форм занятости.

Аутсорсинг, часы или дни работы дома, концепция «мобильного рабочего места», дистанционные форматы сотрудничества.

Благодаря современным технологиям существуют разнообразные возможности гибкого взаимодействия с сотрудниками, которое выгодно и удобно обеим сторонам.

8. Более разнообразное обучение: по формату и содержанию.

Одновременно персонал обучают «жестким» и «мягким» навыкам. Обучение это ведется посредством онлайн-форматов, живых тренингов или сессий. Все больше задействуют игровые форматы: деловые игры, бизнес-сказки.

9. Создание и поддержание креативных офисных пространств.

Создание комфортных зон для отдыха и свободного общения. Поощрение спортивного или интеллектуального досуга сотрудников в стенах компании в обеденный перерыв или время по окончании рабочего дня.

Креативное пространство касается не только отдыха, но и работы. Переговорные комнаты оснащают всем необходимым, а не только базовой «начинкой». В рабочем расписании учитывают возможность организации мозговых штурмов, уделяют достаточно внимания совещаниям по новым продуктам.

Тренды в управлении персоналом 2021

Тренд 1: гибкость во всём

Идея о поиске баланса между личной жизнью и работой не нова, но до пандемии прошлого года она в основном касалась лишь специалистов высокого уровня – профессионалов, которые уже построили успешную карьеру, многого достигли, получили возможность «остановиться и оглядеться». COVID-19 буквально перетряхнул рынок, заставив компании перевести на работу из дома миллионы людей... и людям понравилось.

По данным FlexJob, 75% сотрудников высоко оценили свою продуктивность при выполнении обязанностей из дома. Экономия времени на дорогу, гибкий график, отсутствие необходимости принимать участие в «офисной политике» – всё это значимые бонусы, и теперь, когда персонал возвращается в офисы, люди не готовы от них отказываться.

Если за время карантина и постковидного кризиса вам удалось эффективно выстроить процессы удалённой работы, обдумайте вариант не отказываться от них – по крайней мере, в полной мере. Хорошо себя показывают «гибкие офисы»: опенспейсы, в которых сотрудники просто бронируют себе рабочее место при необходимости. Работа, которую можно сделать удалённо, выполняется из дома, а для брейнштормов, деловых встреч или просто сверхважных задач люди приезжают в офис – это современный подход, который удобен специалистам и выгоден работодателю (экономия на офисных площадях, оснащении, рабочих местах).

Тренд 2: удалённый контроль

На самом деле, давно было пора отказаться от непосредственного наблюдения за сотрудниками по традиционной схеме «руководитель вживую смотрит, кто и что делает», но только прошлый год перевёл эту потребность с уровня «было бы неплохо» на уровень необходимости. На текущий момент сервисы удалённого наблюдения и учёта рабочего времени – такие, как Kickidler – закрывают практически все задачи руководителя:

- Собирают прозрачную статистику по активности сотрудников на рабочем месте: чем занимался, когда, какие вкладки браузера открывал;
- Рассчитывают аналитические данные для отчётов: количество отработанных часов, общая продуктивность и т. д.;
- Позволяют быстро подключиться к компьютеру любого подчинённого для консультации или непосредственного контроля.

Цифровые системы автоматизированного сбора и обработки данных о персонале – будущее менеджмента.

Тренд 3: коммуникация и эмоциональные связи

Цифровые инструменты, удалённая работа – на текущий момент у большинства сотрудников есть техническая возможность неделями выполнять свои обязанности вообще без живого общения с коллегами... и это плохо? На первый взгляд, упрощение коммуникаций экономит время, но при более пристальном рассмотрении оказывается, что чем меньше сотрудники общаются друг с другом и с руководством, тем ниже становится их мотивация и вовлечённость в процессы. Современным людям – особенно миллениалам – важно чувствовать себя частью команды, получать эмоциональный отклик на свою работу, осознавать собственную значимость. Общение является фундаментом для этого ощущения, именно поэтому так важно сохранять межличностные связи – в том числе через регулярные созвоны и посещение офиса, пусть даже не ежедневное.

Тренд 4: эмоциональный интеллект руководителя

В свете вышесказанного ключевой компетенцией для руководителя становится эмоциональный интеллект (EQ):

- Умение разбираться в собственных эмоциях и причинах их возникновения;
- Способность подмечать эмоции других сотрудников, осознавать их источники.

Обладающий развитым EQ менеджер эффективнее выстраивает взаимоотношения в команде и, как следствие, добивается лучших результатов. Кроме того, грамотное использование эмоционального интеллекта руководителя снижает текучку кадров в коллективе, повышает мотивированность сотрудников, помогает быстро справляться с критическими ситуациями или вообще не допускать их возникновения.

Тренд 5: работа должна быть интересной

Отсутствие сложных задач – один из основных демотивирующих факторов для специалиста, он ведёт к застою и профессиональной деградации. Сам подчинённый может этого не замечать, но со временем его продуктивность начнёт падать, равно как и лояльность к компании.

Постарайтесь избежать найма сверхквалифицированных специалистов: ваши сотрудники должны получать те задачи, которые им по силам, но всё равно представляют собой определённый вызов. Следить за этим достаточно просто: если вы видите в отчётах Кикидлера, что подчинённый раз за разом справляется с задачей заметно быстрее ожидаемого, скорее всего, он не получает достаточно интересный челлендж – пора задуматься о поиске для него более сложных заданий.

Тренд 6: продвижение идей бренда через сотрудников

В среднем у активного в соцсетях человека в 5-10 раз больше подписчиков, чем у его работодателя – и сообщение от такого сотрудника легче проходит «спам-фильтр» в человеческом мозгу, оно воспринимается честным мнением, а не рекламой. Исходя из этого, правильным решением будет выстраивание взаимоотношений со своими подчинёнными таким образом, чтобы они стали эмиссарами вашего бренда: рассказывали о нём, продвигали его, улучшали его репутацию среди клиентов и соискателей.

Для решения этой задачи важно находиться на связи со своими подчинёнными. Чётко доносить им ценности компании, проводить обучение бренду, уделять внимание обратной связи от работников – следить за тем, чтобы они оставались вовлечёнными и мотивированными. Так вы укрепите свои позиции на рынке.

Тренд 7: возможности для роста

По данным Randstad, 47% специалистов с высшим образованием задумаются о смене места работы, если увидят, что на текущей должности больше некуда расти. Личностное и профессиональное развитие – это доминирующие в сознании современного человека задачи, поэтому работодателю важно позаботиться о том, чтобы его сотрудники всегда видели потенциал для дальнейшего движения вперёд.

Сделайте структуру карьерного роста внутри своей организации прозрачной и понятной, пусть возможности и перспективы такого развития будут очевидны. Убедитесь в том, что у вас достаточно внимания уделяют программам обучения сотрудников, а сами специалисты получают адекватный вложенным усилиям фидбэк от работодателя.

Тренд 8: свобода от стресса

Корпоративные оздоровительные программы – оплата абонемента в фитнес-центр, например – давно являются значимым преимуществом на рынке труда, но в последние годы произошло важное изменение: фокус внимания соискателей смещается на сохранение психического здоровья. Усталость, бессонница, боли, потеря концентрации – обычные проблемы, вызванные стрессом на рабочем месте, и люди не хотят с ними мириться. Для работодателя находящиеся в состоянии психического перенапряжения сотрудники тоже не представляют интереса: они работают хуже, чем их собранные и благополучные коллеги.

Постарайтесь выстроить рабочие процессы и взаимоотношения в коллективе так, чтобы избавиться от причин стресса. Выяснить, что именно волнует ваших сотрудников – и как те или иные ваши решения отражаются на их продуктивности – можно при помощи аккуратного и незаметного наблюдения за подчинёнными.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы

- 1) Чем обусловлена необходимость управления людьми?
- 2) В чем заключается сходство и различие управления и предпринимательства?
- 3) Назовите этапы возникновения науки управления персоналом.
- 4) Дайте определение понятиям «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал».
- 5) Какие группы факторов, воздействующие на персонал, вы знаете?
- 6) Назовите цели и принципы управления персоналом на предприятии.
- 7) Сформулируйте роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.

Тема 2. Методы управления персоналом
Практическое занятие 2
Анализ рынка труда

Цель занятия: проведение обзора рынка труда в РФ и проведение анализа работы служб занятости

Задание: Подготовить и представить реферат по темам:

«Современный рынок труда РФ» «Организация работы служб занятости», «Процессы подготовки и переподготовки кадров», «Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом», «Совершенствование технологии выработки управленческих решений по подбору персонала», «Совершенствование информационного и технического обеспечения рынка занятости»

Порядок выполнения задания

Требования к оформлению реферата

Одним из требований ГОСТа по оформлению реферата является подразделение на следующие составные части:

Титульный лист; Содержание; Введение; Основная часть; Заключение; Литература.

Титульный лист доклада по ГОСТу является первой страницей, которая учитывается при подсчете общего объема, но не нумеруется. Все остальные страницы нумеруются.

На титульном листе следует отображать: название учебного заведения — вверху; чуть ниже, посередине — тема реферативной работы, но без кавычек, а под ним слово «Реферат» и название дисциплины. Еще ниже, справа — указываются инициалы студента, курс и группа, а также инициалы преподавателя. Внизу же страницы, посередине — название города и год сдачи работы, без использования слова «год».

Содержание и структура реферата:

Процесс работы лучше разбить на следующие этапы:

- * Определить и выделить проблему
- * На основе первоисточников самостоятельно изучить проблему
- * Провести обзор выбранной литературы
- * Логично изложить материал

Рекомендуемая структура реферата

* Введение — излагается цель и задачи работы, обоснование выбора темы и её актуальность. Объём: 1—2 страницы.

* Основная часть — точка зрения автора на основе анализа литературы по проблеме. Объём: 3-5 страниц.

* Заключение — формируются выводы и предложения. Заключение должно быть кратким, четким, выводы должны вытекать из содержания основной части. Объем: 1—2 страницы.

Список используемой литературы

В реферате могут быть приложения в виде схем, анкет, диаграмм и прочего. В оформлении доклада приветствуются рисунки и таблицы.

Оформление реферата

Текст и его оформление

Размер шрифта 14 пункт, гарнитура TimesNewRoman, обычный; интервал между строк: 1,5; размер полей: левого — 30 мм, правого — 10 мм, верхнего — 20 мм, нижнего — 20 мм.

Все новые разделы следует начинать с новой страницы, как и введение, заключение.

Оформление списка используемой литературы

Список литературы должен быть свежим, допускаются источники 3-х летней давности, редко можно использовать ранние труды, при условии их уникальности.

Список использованной литературы следует приводить в алфавитном порядке. Помимо учебников, зачастую, для написания реферата используются и другие информационные источники: различные законодательные акты, статьи из журналов или сайтов. Данные источники также следует указывать в списке литературы.

На защиту реферата отводится 5-7 минут

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы

- 1) Общее представление о науке управления персоналом.
- 2) Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал».
- 3) Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.
- 4) Классические и современные методы управления персоналом.
- 5) Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера
- 6) Качественные и количественные характеристики персонала кадровой службы.
- 7) Содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации.
- 8) Современные методы выработки управленческих решений «мозговой штурм» и метод Дельфи.

Тема 3. Планирование персонала

Практическое занятие №3

Определение потребности в кадрах

Цель работы: Определение потребности кадров и решение ситуационных задач

Задание: Произвести расчет численности персонала предприятия. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Порядок выполнения задания

Решение задач по вариантам (вариант1, вариант2)

Вариант 1

Задача № 1.

Пример решения

В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом

периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Решение:

$ZP_{\text{ср}} = \Phi ZП / Ч$ (Средняя зарплата есть отношение фонда зарплаты к численности персонала)

$ПТ = Q / Ч$ (производительность труда есть отношение объема выпускаемой продукции к численности персонала)

$$i_{зп} = i_{\Phi ZП} / i_{ч} \text{ и } i_{ч} = i_{\Phi ZП} / i_{зп} \text{ и } i_{ч} = 1,05 / 1,04 = 1,0096$$

$$Ч_{\text{пл}} = 1,0096 \times 1250 = 1262 \text{ чел.}$$

$$i_{пт} = i_q / i_{ч} \text{ и } i_{пт} = 1,06 / 1,0096 = 1,05 \text{ (} i = 1 + \% / 100 \text{)}$$

$$ДПТ = 1,05 \times 100 - 100 = 5\%$$

Ответ: рост производительности труда – 5%, плановая численность – 1262 чел.

1. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 2594 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 13%, фонд зарплаты на 4%, среднюю зарплату на 2%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

2. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 106 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 25%, фонд зарплаты на 3%, среднюю зарплату на 2,5%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Задача № 2.

Пример решения

На производственном участке 500 объектов обслуживания, норма обслуживания для наладчиков – 25 единиц оборудования в смену. Участок работает в 2 смены. Определить явочную и списочную численность рабочих-наладчиков, если номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 262 дня, реальный фонд – 250 дней.

Решение:

Численность персонала, необходимого для обслуживания определяется как отношение числа единиц обслуживаемого оборудования на число смен в сутках к норме обслуживания, т.е. $(500 \times 2) / 25 = 40$ рабочих необходимо – это явочная численность.

Коэффициент перевода явочной численности в списочную равен отношению номинального фонда рабочего времени к реальному, т.е. $262 / 250 = 1,048$, тогда с учетом данного коэффициента списочная численность составит: $40 \times 1,048 = 42$ чел.

Ответ: явочная численность – 40 чел., списочная – 42 чел.

1. На производственном участке 100 объектов обслуживания, норма обслуживания для наладчиков – 15 единиц оборудования в смену. Участок работает в 2 смены. Определить явочную и списочную численность рабочих-наладчиков, если номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 262 дня, реальный фонд – 250 дней.

Задача № 3.

Пример решения

Определить изменение численности работающих на предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 12%, а производительность труда в плановом периоде возрастет на 8%.

Решение:

$ПТ = Q / Ч$ (производительность труда есть отношение объема выпускаемой продукции к численности персонала)

$$i_{пт} = i_q / i_{ч} \text{ и } i_{ч} = 1,12 / 1,08 = 1,04$$

$$(i = 1 + \% / 100)$$

$$ДЧ = 1,04 \times 100 - 100 = 4\%$$

Ответ: изменение численности составит 4%.

Определить изменение численности работающих на предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 6%, а производительность труда в плановом периоде возрастет на 4%.

Задача № 4.

Пример решения

На предприятии 45 чел. направили на обучение. В том числе 25 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 850 руб. и 20 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 600 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.

Решение:

Затраты = стоимость часа обучения * кол-во обучающихся * кол-во часов по программе

$$\text{Общие затраты} = 25 * 20 * 850 + 20 * 40 * 600 = 425000 + 480000 = 905000 \text{ руб.}$$

Ответ: 905000 рублей – общие затраты, 425000 руб. – затраты по 1-й группе и 480000 руб. – затраты по 2-й группе

1. На предприятии 15 чел. направили на обучение. В том числе 5 чел. по программе 20 часов, стоимость часа – 920 руб. и 10 чел. по программе 40 часов, стоимость часа – 700 руб. Определить величину затрат на обучение работников в целом и отдельно по каждой группе.

Вариант 2

Задача № 1.

Пример решения

Рассчитать изменение численности персонала и повышение производительности труда, если объем производства возрастает на 11%, ФЗП – на 7%, средняя зарплата одного рабочего – на 5%.

Решение:

$$i_{зп} = i_{фзп} / i_{ч} \text{ и } i_{ч} = i_{фзп} / i_{зп} \text{ и } i_{ч} = 1,07 / 1,05 = 1,019$$

$$DЧ = 1,019 \times 100 - 100 = 1,9\%$$

$$i_{пт} = i_q / i_{ч} \text{ и } i_{ч} = 1,11 / 1,019 = 1,089 \text{ (} i = 1 + \% / 100 \text{)}$$

$$DПТ = 1,089 \times 100 - 100 = 8,9\%$$

Ответ: изменение численности – 1,9%, повышение производительности труда на 8,9%

1. Рассчитать изменение численности персонала и повышение производительности труда, если объем производства возрастает на 20%, ФЗП – на 6%, средняя зарплата одного рабочего – на 4%.

Задача № 2.

Пример решения

Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1229 чел. В течение года уволено по разным причинам 180 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 125 чел. Принято на работу – 170 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

Решение:

Коэффициент оборота по приему есть отношение кол-ва принятых к среднесписочной численности персонала (в процентах), т.е. $K = 170 / 1229 = 13,8\%$

Коэффициент оборота по выбытию есть отношение всех уволенных к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. $K = 180 / 1229 = 14,6\%$

Коэффициент текучести есть отношение уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. $K = 125 / 1229 = 10,2\%$

Ответ: 13,8%, 14,6%, 10,2%

1. Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1768 чел. В течение года уволено по разным причинам 56 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 24 чел. 1. Принято на работу – 48 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

Задача № 3.

Пример решения

Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 230 чел., номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 245 дней.

Решение:

$$K_{пересчета} = 260 / 245 = 1,06$$

$$Ч_{спис} = 230 \times 1,06 = 244 \text{ чел.}$$

Ответ: списочная численность – 244 чел.

1. Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 1812 чел., номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 245 дней.

Задача № 4.

Пример решения

Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.

Решение:

Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален приросту объема выпуска, т.е. 20%.

$$ДЧ = 360 \times 0,2 = 72 \text{ чел.}$$

72 – 10 = 62 чел – потребность во внешнем наборе

Ответ: 62 чел.

1. Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 15 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 15% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 180 чел.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

- 1) Дайте определение понятиям «профессиональная трудоспособность» и «трудовой потенциал».
- 2) Сущность планирования трудовых ресурсов как вида деятельности.
- 3) Понятие, классификация и сущность трудовых ресурсов.
- 4) По какой формуле производится расчет потребности в кадрах?
- 5) Сравнительная характеристика текущей и долгосрочной потребности в кадрах.
- 6) Виды издержек работодателя на персонал.
- 7) Характеристика первоначальных и восстановительных затрат на персонал.

Тема 4. Привлечение и отбор персонала **Практическое занятие 4**

Составление описания работы по должности и личностной спецификации

Цель: ознакомление с должностными инструкциям, и составление спецификации для конкретной должности

Задание Составить описание работы по должности и личностной спецификации менеджера по продажам.

Порядок выполнения задания

Задание. В связи с увеличением численности персонала торговой организации и открытием ее филиалов возникла дополнительная потребность в менеджерах по продажам.

Постановка задачи

1. Для приема новых сотрудников в отдел продаж разработайте требования к работе путем составления «Описания работы по должности» для должности менеджера по продажам.
2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностную инструкцию для менеджера по продажам.
3. Составьте личностную спецификацию для этой должности.

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.).

Примерное «Описание работы по должности» менеджера по продажам имеет следующий вид:

Наименование должности - менеджер по продажам.

Подчиняется начальнику отдела продаж.

Ответственность за подчиненных - отсутствует.

Общая цель работы - обеспечить осуществление эффективных и своевременных продаж в соответствии с установленными планами.

Основные обязанности и задачи:

1. Поиск и привлечение новых клиентов.
2. Сохранение имеющейся клиентской базы.
3.
4.
5.
6.
7.
- 8..... (дополните самостоятельно)

Рабочие взаимоотношения

ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Тип контакта	Частота	Цель
<i>Внутренние контакты:</i>		
Руководство отдела продаж	Ежедневно	Отчет/информация
Бухгалтерия и финансовый отдел банка	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
Сотрудники организации, ответственные за отгрузку и доставку товара	Специально	Информационный обмен/ решение проблем
Сотрудники юридической службы	Специально	Переговоры/информационный обмен/решение проблем

Коллеги	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
Работники на всех уровнях организации	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
<i>Внешние контакты:</i>		
Клиенты	Ежедневно	Переговоры/информационный обмен/решение проблем

Показатели ответственности:

Показатели плана продаж, утвержденного на отчетный период.

Утверждение:

Подготовлено 16.10.2019

Согласовано 16.10.2019

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. **(должностная инструкция разрабатывается самостоятельно)**

Личностная спецификация для менеджера по продажам имеет следующий примерный вид:

1. Физический облик: *возраст, пол, требования к внешности и т.п.*
2. Достижения: *образование; опыт работы; знания и навыки и т.п.*
3. Интеллект: *компетентность в определенных вопросах, способность выражать мысли, память, грамотная устная и письменная речь и т.п.*
4. Специальные способности: *навыки работы с компьютерными программами, знание языков, наличие водительского удостоверения и т.п.*
5. Интересы:
6. Черты характера:
7. Внешние условия: *нормальные жилищно-бытовые условия, возможность командировок, наличие автомобиля, возможность работать из дома и т.п.*

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Тема 4. Привлечение и отбор персонала **Практическое занятие 5**

Составление резюме и проведение собеседования

Цель: приобретение навыков составления резюме и технологии проведения собеседования

Задание составить резюме на должность менеджера по продажам/руководителя отдела продаж (по выбору). Провести примерное собеседование с претендентом на должность. Представить результаты выполнения задания.

Порядок выполнения задания

1. Составить резюме на должность Менеджер по продажам

Методические рекомендации (резюме)

Резюме пишется на 1-2 листах, не более. Поэтому постарайтесь кратко и емко изложить в нем всю необходимую информацию, даже если ее немало.

Позаботьтесь об аккуратном форматировании текста резюме, о его структурированной подаче. Так как никому не приятно читать абракадабру.

Структура составления резюме:

Шаг 1. Название резюме

Здесь Вы должны написать само слово «Резюме» и указать, на кого оно составлено.

Все это пишется в одну строку.

Например: *Резюме Иванова Ивана Ивановича*

Шаг 2. Необходимо помнить, что у Вашего резюме обязательно должна быть цель. Правильно формулировать ее следующим образом (фразой):

Цель резюме — соискание должности бухгалтера

Шаг 3. Соискатель и его данные

В этом пункте Вы обязательно должны написать следующее:

- 1) дату рождения;
- 2) адрес;
- 3) контактный телефон;
- 4) e-mail;
- 5) семейное положение.

Шаг 4. Образование

Если у Вас несколько образований, то пишите их по порядку.

Например:

Московский государственный университет, 2005—2010 г.г.,

Специальность: бухгалтер (бакалавр)

Московский государственный университет, 2007—2013 г.г.,

Специальность: переводчик в сфере профессиональной коммуникации (бакалавр)

Шаг 5. Опыт работы

Обратите внимание на то, что графа «опыт работы» пишется в резюме начиная с самого последнего места Вашей работы, если оно не является единственным, и начинается с периода, проведенного на данной должности.

Например:

Июнь 2010—март 2014, ООО «Каспийское море»,

Должность: заместитель главного бухгалтера;

Октябрь 2007—декабрь 2009, ООО «Рассвет»,

Должность: бухгалтер

Шаг 6. Должностные обязанности

Здесь перечисляются должностные обязанности на предыдущих местах работы.

Этот пункт в резюме не всегда обязателен, если вакансия, на которую Вы претендуете, является довольно распространенной, а Вы занимали аналогичную должность на предыдущем месте работы.

Иногда этот пункт можно включить в предыдущий, написав свои должностные обязанности сразу после должности.

Шаг 7. Достижения на предыдущих местах работы

Пункт «Достижения» — один из самых главных в резюме! Он гораздо важнее, чем образование и даже опыт работы.

Ваш потенциальный работодатель хочет знать, за что именно он будет платить Вам заработную плату. Поэтому, очень важно упомянуть при написании резюме о всех значимых достижениях на предыдущих местах работы. При этом, обратите внимание, что правильно писать словами, которые являются так называемыми «маркерами» для сотрудников кадровых служб, рассматривающих Ваше резюме.

Например, правильно писать:

- **увеличил** объемы продаж на 30 процентов за 6 месяцев;
- **разработал** и внедрил новую технологию в производство;
- **сократил** затраты на содержание оборудования на 40%.

Неправильно писать:

- работал над увеличением продаж;
- принимал участие в проекте создания новой технологии;
- сокращал затраты на оборудование.

Как видите, важно также писать конкретные цифры, так как они очень наглядно отражают суть Ваших достижений.

Шаг 8. Дополнительная информация

Здесь нужно описать Ваши сильные стороны, профессиональные знания и навыки, которые непосредственно помогут лучше и качественнее выполнять поставленные перед Вами задачи на новом месте работы.

Обычно здесь пишут следующее:

1. **Владение компьютером и специальными программами.** Это актуально для офисных работников и сотрудников, чья непосредственная работа связана с ПК. Например, для дизайнеров, бухгалтеров, программистов, офис-менеджеров.

2. **Владение иностранными языками.** Если Ваша будущая работа предполагает чтение, перевод или общение на иностранном языке и Вы им владеете в определенной степени, обязательно напишите об этом. Например: английский разговорный.

3. **Наличие автомобиля и навыков вождения.** Если же Ваша работа предполагает командировки и Вам часто придется водить автомобиль, например, работая торговым представителем, то стоит указать наличие своего автомобиля, а также категорию водительских прав и стаж.

Таким образом, в дополнительной информации наряду с владением компьютером и иностранным языком напишите: есть личный автомобиль, категория В, стаж 5 лет.

Шаг 9. Личные качества

Здесь не нужно описывать слишком много качеств, особенно, если они не относятся к вашей будущей работе. Вы можете быть добрым и отзывчивым человеком, любящим детей и уважающим своих друзей, но потенциальному работодателю не интересно будет читать про Вашу «сердечность» и богатый внутренний мир.

Например, если Вы претендуете на должность бухгалтера, то хорошо здесь будет написать: собранность, внимательность, пунктуальность, эффективность, математический склад

ума, умение анализировать.

Если же Вы претендуете на более творческую профессию, скажем дизайнера или креатора, то здесь следует указать: развитое творческое воображение, чувство стиля, нестандартный взгляд на проблему, здоровый перфекционизм.

Шаг 10. Рекомендации с предыдущего места работы

Будет очень здорово, если в конце резюме Вы упомянете Ф.И.О. и должности своих прежних руководителей, а также укажите их контактные телефоны для того, чтобы Ваш потенциальный работодатель или его представитель смогли удостовериться в Вашем профессионализме, получив отзывы о Вас от Ваших прежних непосредственных руководителей.

Для этого рекомендую заранее связаться с ними и уведомить их о том, что им могут позвонить и попросить кратко охарактеризовать Вас как специалиста, да и просто человека.

Даже если Ваш потенциальный работодатель не будет звонить Вашим прежним руководителям, сам факт наличия контактов для рекомендаций существенно увеличит его доверие к Вам.

В самом конце резюме необходимо указать в какой срок вы готовы приступить к работе, здесь же можно указать желаемый уровень оплаты труда.

2. Разбиться на команды (соискатель на вакантную должность-работодатель), Работодателю составить вопросы актуальные для данной профессии и провести собеседование.

Представить письменный отчет по результатам собеседования.

Методические рекомендации (собеседование)

Вопросы работодателя и варианты ответа соискателя

Кем вы видите себя через 5 лет?

Это вопрос о цели и стремлениях. Специалисты советуют: не надо безудержных фантазий! Смотрите на вещи реально и формулируйте доступные планы на ближайшую пятилетку.

Ваши лучшие и худшие черты?

Не советуют соискателю выворачиваться наизнанку при ответе на этот вопрос, демонстрируя кристальную честность. Обычно, положительными чертами менеджера по продажам считаются ответственность, организованность и коммуникабельность. К отрицательным относят: наглость и честность, а еще – склонность к глубокому анализу. Специалисты полагают, что все это портит хорошего менеджера по продажам. Хорошо, если, отвечая на этот вопрос, кандидат аргументирует, уточняя, в чем именно выражается, например, его организованность и ответственность.

Можете ли вы обмануть?

Вопрос с подвохом. Какой бы ответ на него не был дан – все плохо. Признается соискатель, что может обмануть, его посчитают вруном. Скажет, что всегда честен и правдив, заподозрят во вранье. Как быть? Советуют отшутиться и уйти от ответа на этот вопрос.

Ваша лучшая сделка?

Если в профессиональной жизни менеджера по продажам еще не случилась его лучшая сделка, ее стоит выдумать. Для достоверности ее можно приукрасить деталями про сложности в переговорах и прочие деловые моменты. Если «приукрашивать» соискателю не позволяет совесть, то профессия менеджера по продажам — не его.

Стрессоустойчивы ли вы?

Менеджер по продажам обязан быть стрессоустойчивым. Он должен быть доброжелательным и улыбчивым и не терять эти качества даже, когда на него «наезжают» прямо во время интервью. Это — проверка работодателем на стрессоустойчивость и надо продемонстрировать в ответ шутливую реакцию.

Что именно привлекает вас в этой работе?

Ответ «перспектива роста» и «солидная фирма» — шаблонный. Лучше, если прозвучит что-нибудь более индивидуальное. Например, — «желание получить новые навыки в команде профессионалов».

Почему считаете, что эта должность – Ваша?

Этот вопрос – хорошая возможность кандидату назвать все лучшее, что в нем есть. Главное, – как он это сделает. Эмоционально, с напором? Хорошо. Не убедительно, общими фразами? Плохо.

Почему вы поменяли прежнее место работы?

Плохо, если причиной ухода будет назван конфликт с руководством. Хорошо, если – желание идти дальше, открывать новые профессиональные горизонты, получать большую зарплату.

Вопросы, которые должен задать соискатель работодателю:

Что входит в обязанности менеджера по продажам?

Какие отчеты должен заполнять менеджер по продажам?

Каково объективное качество самого продукта компании?

Как за менеджерами закрепляются клиенты?

Какова система мотивации?

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

- 1) Критерии отбора (оценки) кандидатов на вакантную должность.
- 2) Какие методы отбора персонала вы можете назвать?
- 3) Опишите процедуру найма персонала.
- 4) Как проходит процесс введения в должность нового сотрудника?

Тема 4. Привлечение и отбор персонала Практическое занятие 6

Внесение записей в трудовую книжку

Цель: приобретение навыков защиты портфолио

Задание Представить результаты выполнения самостоятельных работ. Выступить с сообщением и ответить на вопросы по содержанию портфолио.

Порядок выполнения задания

Перечень документов, входящих в портфолио:

- 1) Реферат на одну из тем:
 - «Организационная культура предприятия»,
 - «Негативные и позитивные черты российского работника».
 - «Составление должностной инструкции и квалификационных требований к конкретной должности»
- 2) Презентация в программе Microsoft PowerPoint на одну из тем:
 - «Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу»,
 - «Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала»,
 - «Методы выявления личностных качеств соискателя»
 - «Правила заполнения и хранения трудовых книжек»

Требования к оформлению учебных презентаций

1.1. Общие требования к презентации:

Первый слайд – это титульный слайд, на котором представлены: сверху полное наименование ОУ, логотип ОУ; название работы по центру; ФИОи номер группы автора и ФИО руководителя после названия работы справа.

Снизу слайда указывается населенный пункт, дата разработка.

На последнем слайде указывается: источники, список литературы, глоссарий и т.д.

Оптимальный объем. Объем презентации не должен быть менее 8-10 слайдов и не более 20 слайдов. Зрительный ряд из большого числа слайдов вызывает утомление, отвлекает от сути рассматриваемой темы. Исключения составляют презентации, предназначенные для длительной демонстрации ознакомительного характера с большим количеством визуального материала. В этом случае объем презентации – из расчета не менее чем 1 мин. на один слайд, а на слайды, содержащие ключевые моменты и основополагающие понятия - по 2 мин.

Учет особенности восприятия информации с экрана. В презентациях желательно свести текстовую информацию к минимуму, заменив ее схемами, диаграммами, рисунками, фотографиями, анимациями, фрагментами фильмов. Рекомендуется оставить текст только в виде имен, названий, числовых значений, коротких цитат. Следует избегать обилия цифр. Яркие картинки не должны противоречить реальным фактам. Недопустимо добиваться красочности, изменения масштабов изображений и т.п. в ущерб достоверности.

1.2. Требования по оформлению презентации. Представление информации

1.2.1. Объем и форма представления информации:

Рекомендуется сжатый, информационный способ изложения материала.

Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: человек в среднем может одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Заголовки должны быть краткими и привлекать внимание аудитории. В текстовых блоках необходимо использовать короткие слова и предложения. Рекомендуется минимизировать количество предлогов, наречий, прилагательных. Вся вербальная информация должна тщательно проверяться на отсутствие орфографических, грамматических и стилистических ошибок.

При проектировании характера и последовательности предъявления материала должен соблюдаться принцип стадийности: информация может разделяться в пространстве (одновременное отображение в разных зонах одного слайда) или во времени (размещение информации на последовательно демонстрируемых слайдах). Презентация должна дополнять, иллюстрировать то, о чем идет речь, не должна полностью дублировать материал.

1.2.2. Расположение информационных блоков на слайде

Структура слайда должна быть одинаковой на всей презентации.

Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Информационных блоков на слайде не должно быть слишком много (оптимально 3, максимум 5). Рекомендуемый размер одного информационного блока - не более 1/2 размера слайда. Поясняющая надпись должна располагаться под рисунком (фотографией, диаграммой, схемой).

1.2.3. Способы и правила выделения информации

Все информационные элементы (текст, изображения, диаграммы, элементы схем, таблицы) должны ясно и рельефно выделяться на фоне слайда.

Ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить (цветом, подчеркиванием, полужирным и курсивным начертанием, размером шрифта). Однако при выделении следует соблюдать меру — выделенные элементы не должны превышать 1/3-1/2 общего объема текста слайда.

1.3. Требования по оформлению презентации. Оформление слайдов.

1.3.1. Единый стиль презентации

Вся презентация должна быть выдержана в едином стиле, на базе одного шаблона.

Цветовая схема должна быть одинаковой на всех слайдах. Это создает у слушателей ощущение связности, преемственности, стильности, комфортности. В стилевом оформлении презентации не рекомендуется использовать более 3 основных цветов и более 3 типов шрифта. Оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией.

1.3.2. Правила использования цвета

При использовании цветов нужно учитывать особенностей восприятия цветов человеком:

- стимулирующие (теплые) цвета способствуют возбуждению и действуют как

раздражители (в порядке убывания интенсивности воздействия): красный, оранжевый, желтый;

- дезинтегрирующие (холодные) цвета успокаивают, вызывают сонное состояние (в том же порядке): фиолетовый, синий, голубой, сине-зеленый; зеленый;
- нейтральные цвета: светло-розовый, серо-голубой, желто-зеленый, коричневый;
- сочетание двух цветов - цвета знака и цвета фона — существенно влияет на зрительный комфорт, причем некоторые пары цветов не только утомляют зрение, но и могут привести к стрессу (например, зеленые буквы на красном фоне);
- наиболее хорошо воспринимаемые сочетания цветов шрифта и фона: белый на темно-синем, лимонно-желтый на пурпурном, черный на белом, желтый на синем.

На одном слайде рекомендуется использовать не более трех базовых цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста. Для фона и текста необходимо использовать контрастные цвета: текст должен хорошо читаться, но не резать глаза. Следует обратить внимание на цвет гиперссылок (до и после использования): их цвет должен заметно отличаться от цвета текста, но не контрастировать с ним.

1.3.3. Правила использования фона

Фон является элементом заднего (второго) плана и поэтому должен выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее. Для фона предпочтительны холодные тона. Для фона и текста используйте контрастные цвета, предпочтительнее однотонные (серый-черный, голубой-синий).

1.3.4. Правила использования информации в презентации

Использовать шрифт без засечек (лучше читать издалека), например: Arial, Verdana. Не рекомендуется смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Не рекомендуется:

- использовать переносы слов;
- использовать наклонное и вертикальное расположение подписей и текстовых блоков; текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух.

Не отрывайте части слов и запятые с переходом на новую строку.

Текст должен быть читабельным (его должно быть легко прочитать с самого дальнего места). *Рекомендуемые размеры шрифтов:*

- для заголовков - не менее 32 пунктов и не более 50, оптимально - 36 пункта;
- для основного текста - не менее 18 пунктов и не более 32, оптимально - 24 пункта.

Не следует злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных), поэтому их допустимо использовать только для смыслового выделения небольших фрагментов текста.

Наиболее важный материал, требующий обязательного усвоения, желателен выделить ярче для включения ассоциативной зрительной памяти. Для выделения информации следует использовать цвет, жирный и/или курсивный шрифт. Выделение подчеркиванием обычно ассоциируется с гиперссылкой, поэтому использовать его для иных целей не рекомендуется. *Шрифтовой контраст* можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.

Списки. Маркированные и нумерованные списки используются при наличии перечислений. Возле каждого абзаца ставить маркер не стоит. Стоит обращать внимание, чтобы не было задваивания маркированных и нумерованных списков. Выравнивание списков и текста – влево

Изображение. Каждое изображение должно нести смысл: желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления. Необходимо использовать изображения только хорошего качества. Восприятие изображения должно быть четким. Недопустимо в изображениях: искажение пропорций; нарушение тонового и цветового баланса фотоизображений; использование изображений с пониженной резкостью; видимость пикселей на изображении; использование необработанных сканированных изображений; например - изображений с «грязным»(серым, желтым) фоном вместо белого, неконтрастных, размытых и т.п.

Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом, пояснительная надпись преимущественно располагается под рисунком. Изображения лучше помещать левее текста: поскольку мы читаем слева-направо, то взгляд зрителя вначале обращается на левую сторону слайда. Сложный рисунок или схему следует выводить постепенно.

Не стоит злоупотреблять различными *анимационными эффектами*, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде. Анимация не должна быть слишком активной. Особенно нежелательны такие эффекты, как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста

1.3.5. Правила оформления текста

Точка в конце заголовка и подзаголовках, выключенных отдельной строкой, не ставится. Если заголовок состоит из нескольких предложений, то точка не ставится после последнего из них. *Порядковый номер* всех видов заголовков, набираемый в одной строке с текстом, должен быть отделен пробелом независимо от того, есть ли после номера точка. Точка не ставится в конце подрисуночной подписи, в заголовке таблицы и внутри нее. При отделении десятичных долей от целых чисел лучше ставить запятую (0,158), а не точку (0.158). *Перед знаком препинания* пробел не ставится (исключение составляют открывающиеся парные знаки, например, скобки, кавычки). После знака препинания пробел обязателен (если этот знак не стоит в конце абзаца). Тире выделяется пробелами с двух сторон. Дефис пробелами не выделяется.

Числительные порядковые и количественные выражаются в простом тексте словами (обычно, однозначные при наличии сокращенных наименований), цифрами (многозначные и при наличии сокращенных обозначений) и смешанным способом (после десятков тысяч часто применяются выражения типа 25 тыс.), числительные в косвенных падежах набирают с так называемыми наращенными (6-го). В наборе встречаются арабские и римские цифры.

Индексы и показатели между собой и от предшествующих и последующих элементов набора не должны быть разделены пробелом (H₂O, м³/с) Нельзя набирать в разных строках фамилии и инициалы, к ним относящиеся, а также отделять один инициал от другого. Не следует оставлять в конце строки предлоги и союзы (из одной-трех букв), начинающие предложение, а также однобуквенные союзы и предлоги в середине предложений. Знаки процента (%) применяют только с относящимися к ним числами, от которых они не отделяются. Знаки градуса (°), минуты (′), секунды (″) от предыдущих чисел не должны быть отделены пробелом, а от последующих чисел должны быть отделены пробелом (10° 15′).

Формулы в текстовых строках набора научно-технических текстов должны быть отделены от текста на пробел или на двойной пробел. Формулы, следующие в текстовой строке одна за другой, должны быть отделены друг от друга удвоенными пробелами. *Знаки номера (№) и параграфа (§)* применяют только с относящимися к ним числами и отделяются пробелом от них и от остального текста с двух сторон. Сдвоенные знаки набираются вплотную друг к другу. Если к знаку относится несколько чисел, то между собой они отделяются пробелами. Нельзя в разных строках набирать знаки и относящиеся к ним цифры.

В русском языке различают следующие *виды сокращений*: буквенная аббревиатура - сокращенное слово, составленное из первых букв слов, входящих в полное название (СССР, НДР, РФ, вуз); сложносокращенные слова, составленные из частей сокращенных слов (колхоз) или усеченных и полных слов (Моссовет), и графические сокращения по начальным буквам (г. - год), по частям слов (см. - смотри), по характерным буквам (млрд - миллиард), а также по начальным и конечным буквам (ф-ка - фабрика). Кроме того, в текстах применяют буквенные обозначения единиц физических величин. Все буквенные аббревиатуры набирают прямым шрифтом без точек и без разбивки между буквами, сложносокращенные слова и графические сокращения набирают как обычный текст. В выделенных шрифтами текстах все эти сокращения набирают тем же, выделительным шрифтом.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) представление результатов выполнения самостоятельной работы осуществляется в устной форме, сопровождается презентацией в программе Microsoft PowerPoint;
- 3) время, отводимое на представление и защиту - не более 5 мин. на человека;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Материально-техническое обеспечение:

Вид, выполняемой работы	Наличие компьютерной программы (наименование)	Наличие специального оборудования (наименование)
Презентация	Microsoft Office Powerpoint	Компьютер на базе Windows Мультимедийное оборудование

Контрольные вопросы:

1. Опишите процесс привлечения персонала в организацию.
2. Что относится к внешним и внутренним источникам привлечения персонала?
3. Опишите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала.

Тема 5 Работа с персоналом после приема Практическое занятие № 7 Анализ текучести кадров

Цель: изучение методик и приобретение навыков проведения расчета и анализа текучести кадров

Задание: ознакомиться с методикой и произвести расчет текучести кадров. Провести анализ полученных данных, сформулировать выводы по полученным результатам

Порядок выполнения задания

Методические указания.

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести (Кфт) рассчитывается следующим образом:

$$Кфт = Чт / Чсс , \quad (1)$$

где Чт - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

Чсс - средняя списочная численность работников.

Коэффициент потенциальной текучести (Кпт):

$$Кпт = Чпт / Чсс, \quad (2)$$

где Чпт - численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) (Кд):

$$Кд = Кфт / Кпт . \quad (3)$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести (Кинтенс).

$$Кинтенс = Дсж / Дсс, \quad (4)$$

где Дсж - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию;

Дсс - доля данной категории работников в общей численности работников пред приятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4 Другие причины	12	2
Итого	83	32

Задача 1. Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Задание. Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	Кфт	Кпт	Кд
1			
2			
3			
4			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

Задача 2. Исходные данные:

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол:		
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,5
Станочники в том числе токари	14,0 7,3	24,3 6,2
Рабочие:		
2-го разряда	17,0	12,0
5-го разряда	8,0	11,8

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

Тема 6. Обучение и развитие персонала **Практическое занятие 8** Выбор и оценка эффективности обучения

Цель: приобретение навыка планирования деятельности по обучению персонала и оценке его эффективности

Задание Анализ практических ситуаций, обоснование ответа

Порядок выполнения задания

Ситуация: Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2019 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка. Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии.

Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала. Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца.

В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят.

Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс.

рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

Вопросы:

1. Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.
2. Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.
3. Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?
4. Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

Тема 7. Оценка и аттестация персонала Практическое занятие 9 Деловая игра «Отбор и оценка персонала»

Цель: освоение приемов ведения деловой беседы; разработка должностных требований к кандидатам на вакантную должность; оценка личностно-деловых качеств кандидата.

Задание Ознакомиться с правилами деловой игры, разбиться на команды, освоить элементы игры, участвовать в организации и проведении игры, поделиться результатами

Порядок выполнения задания

Порядок проведения игры

Этап 1. Формирование рабочих групп

Группа играющих делится на подгруппы по три человека, каждая из которых представляет собой самостоятельную фирму и имеет: директора, менеджера по персоналу и начальника отдела кадров. Остальные участники игры являются претендентами на вакантную должность. После окончания жеребьевки фирмы и кандидаты получают раздаточный материал, с которым начинают работать.

Этап 2. Подготовка к деловой беседе

Кандидаты. В процессе игры каждому кандидату предстоит сыграть свою роль, в соответствии с которой он будет общаться с работодателями.

Кандидаты делятся на четыре типа.

1. *Аферист.* Самый опасный тип. Если ему удастся устроиться на желаемую должность, то он будет проявлять себя исполнительным и добросовестным работником в течение некоторого времени, пока не завоеует доверие и уважение начальства и коллег. Затем он постарается получить доступ к финансам фирмы и в один прекрасный день скроется со всей наличностью.

Необходимо помнить, что аферист очень хитер и изворотлив, поэтому, чтобы его «поймать», нужно задавать вопросы, на которые можно дать только однозначный ответ.

2. *Карьерист.* Этот человек очень амбициозен и честолюбив. У него есть свои причины, во что бы то ни стало получить эту работу. Вначале его тактика не будет отличаться от тактики афериста, но затем он будет стараться всеми способами подняться по служебной лестнице, используя любые средства, и не остановится, пока не займет место директора фирмы.

Разоблачить карьериста - сложная задача, но это необходимо сделать, особенно в интересах нынешнего директора.

3. *Исполнитель.* Это положительный тип работника. Он не обладает настойчивостью

карьериста и расчетливостью афериста, но будет добросовестно и честно работать. Он сможет создать хорошую атмосферу в коллективе и заслужит уважение начальства. От него не стоит ждать новых идей, но порученную работу он выполнит точно в срок и приложит все усилия, чтобы сделать все на должном уровне.

Если фирма правильно «угадает» исполнителя и примет его на работу, это будет дополнительным плюсом ее директору и сотрудникам.

4. *Конформист.* Человек, плывущий по течению, предпочитающий принимать интересы группы, даже если они не соответствуют его собственному мнению. У него плохо развито чувство ответственности, отсутствуют четкие принципы, но при этом он человек достаточно хитрый и скрытный. Конформист будет делать вид, что он в курсе всех дел и работа у него в руках кипит, но на самом деле толку от него не будет. Он всегда сможет найти себе оправдание и переложить вину с себя на других. Кроме того, он не любит самостоятельно принимать решения и предпочитает окружать себя помощниками.

Принять на работу конформиста означает для фирмы напрасно выбросить деньги.

Ведущий объясняет каждому кандидату суть его роли, причем в интересах игры ни один кандидат не знает, какие роли исполняют другие кандидаты, равно как и работодатели знают только типы кандидатов, но каждого им предстоит угадать.

Кандидату выделяется время на подготовку, в течение которого он должен также заполнить резюме (форма 1), которое потребуется для оценки его деловых качеств.

Фирмы. Пока кандидаты готовятся к деловой беседе, каждая фирма разрабатывает свои требования и составляет вопросы к кандидату. Чтобы правильно настроиться на деловую беседу, работодатели должны заранее определить свои подходы к отбору претендентов на вакантную должность. Для этого директору фирмы предлагается ответить на тест (форма 2). Тест позволит направить вопросы работодателей в нужное русло и избежать пустых вопросов. Однако эти вопросы не следует механически копировать в беседе с кандидатом, тем более что в тесте представлены далеко не все «каверзные» вопросы. Заполненный тест передается ведущему, и результаты его оглашаются в конце игры.

В предстоящей беседе необходимо также оценить деловые качества кандидатов. Поэтому менеджер по персоналу каждой фирмы заполняет **Требования к кандидату** (форма 3), в которых указываются название должности, квалификация и некоторые особенности будущей работы. При заполнении требований нужно обратить особое внимание на пункт «Тип руководства, предпочтительный для кандидата». Для этого каждая фирма получает лист «Типы руководства» (форма 4).

Для результатов беседы особенно важно, какое впечатление о каждом кандидате составят представители фирмы. Поэтому руководители отдела кадров каждой фирмы получают **Карту отбора претендентов** (форма 5), которую будут заполнять уже в процессе беседы. Карта содержит девять факторов отбора, но каждая фирма может определить только те факторы, которые представляют для нее важность и по которым будут непосредственно оцениваться кандидаты. При желании руководитель отдела кадров может суммировать очки по каждому фактору и для каждого кандидата отметить эту сумму. Карта отбора позволит по окончании деловой беседы подвести итоги по всем кандидатам.

Этап 3. Беседа претендентов с работодателями

На этом этапе каждый кандидат должен пройти собеседование во всех фирмах. В начале деловой беседы кандидат отдает заполненное резюме менеджеру по персоналу, который отмечает соответствие деловых качеств и подготовки кандидата требованиям, разработанным на предыдущем этапе. Затем директор фирмы задает кандидату ряд вопросов, на которые тот должен ответить. В то же время руководитель отдела кадров заполняет карту отбора претендентов, руководствуясь при этом ответами каждого кандидата. Представителям фирмы необходимо обратить внимание на то, что будет говорить кандидат, и особенно - как он будет

говорить. На поведение кандидатов следует обратить особое внимание, так как каждый из них все-таки играет определенную роль и не может слишком от нее отклоняться. В то же время кандидаты будут стараться не разоблачить себя, поэтому перед работодателями стоит сложная задача. Их выбор будет зависеть не только от их собственных способностей к оценке, но и от того, насколько хорошо была сыграна та или иная роль.

Этап 4. Оценка кандидатов

На этом заключительном этапе каждая фирма подводит итоги. При этом учитываются ответы кандидатов, общее впечатление и каждого кандидате и результаты заполнения форм 3 и 5. Каждая фирма устраивает закрытое совещание и выносит окончательное решение, которое в письменном виде передается ведущему. Затем ведущий оглашает результаты игры. Фирма, которая угадала больше всего кандидатов, считается выигравшей. Можно сделать вывод, что у этих участников имеются навыки психологической диагностики. Кандидат, которого не смогла угадать ни одна фирма, также выигрывает.

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

Тема 8. Управление мотивацией персонала **Практическое занятие 10** Мотивация труда персонала

Цель: приобретение навыков мотивации труда персонала на предприятии (в организации)

Формируемые результаты освоения учебной дисциплины

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 3 систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

У 4 проводить системный анализ управления персоналом организации;

Задание необходимо из представленных ниже мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для (менеджера, продавца-консультанта, дизайнера одежды, рекламного агента, маркетолога); ранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность (рекомендуется использовать метод парных сравнений)

Порядок выполнения задания

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

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

Описание ситуации: Зарубежный и отечественный опыт показал, что персонал стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.

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

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

**Тема 10. Управление конфликтами
Практическое занятие 11**

Стратегии и методы разрешения конфликтов

Цель: приобретение навыков выхода из конфликтных ситуаций и методов разрешения конфликта

Формируемые результаты освоения учебной дисциплины

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 3 систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

У 5 обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом

Задание Анализ практических ситуаций, обоснование ответа

Порядок выполнения задания

СИТУАЦИЯ 1

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? Обоснуйте свой ответ.

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 2

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок? Обоснуйте свой ответ.

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Обоснуйте свой ответ.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

СИТУАЦИЯ 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Обоснуйте свой ответ.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных. Г. После смены проведу

СИТУАЦИЯ 5

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Обоснуйте свой ответ.

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

СИТУАЦИЯ 6

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь? Обоснуйте свой ответ.

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

СИТУАЦИЯ 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны? Обоснуйте свой ответ.

А. Вести разговор, близкий вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

СИТУАЦИЯ 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как бы вы поступили? Обоснуйте свой ответ.

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решить вопрос о наказании работника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

СИТУАЦИЯ 9

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

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? Обоснуйте свой ответ.

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним

общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

СИТУАЦИЯ 10

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Обоснуйте свой ответ.

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

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

Тема 11. Кадровая политика и формирование стабильного персонала **Практическое занятие 12**

Работа с ситуационными задачами по темам курса

Цель: научиться проектировать модели управления персоналом. Решать ситуационные задачи.

Формируемые результаты освоения учебной дисциплины

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 3 систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

У 5 обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом

Задание Анализ практических ситуаций, обоснование ответа

Порядок выполнения задания

Ситуация №1.

Вы стали руководителем того подразделения (фирмы), где Вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые работники еще помнят те времена и обращаются к Вам на «ты» или по имени. Что Вы сделаете?

Варианты ответа:

- 1) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к Вам на «Вы» и по имени-отчеству;
- 2) выскажите эту просьбу вслух на первом же совещании;

- 3) сохраните эту привилегию для «ветеранов» подразделения, решительно пресекая проявления такой фамильярности со стороны остальных;
- 4) оставьте все как есть;
- 5) какое-то другое решение (обоснуйте свое мнение)

Ситуация №2. Вы как руководитель обнаруживаете, что спустя какое-то время (например, год или два работы) Ваши сотрудники проявляют гораздо меньше ответственности и активности в выполнении своих непосредственных обязанностей. Что, по Вашему мнению, должен сделать руководитель?

Варианты ответа:

- 1) собрать собрание и убедить всех более ответственно относиться к выполнению своих обязанностей;
- 2) перераспределить обязанности в коллективе;
- 3) чаще контролировать работу подчиненных;
- 4) продумать меры материального и морального стимулирования (например, незначительное повышение зарплаты каждые 3 – 4 месяца наиболее активным сотрудникам, выплаты больших премий и т. д.);
- 5) что-то другое (обоснуйте Вашу точку зрения).

Ситуация №3. Вы, проходя по коридору, обнаруживаете, что несколько человек раскуривают сигареты вместо того, чтобы работать. Как Вы поступите в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) не буду обращать никакого внимания;
- 2) спрошу их, почему они не занимаются делом;
- 3) введу поощрительные премии тем, кто не курит;
- 4) запрещаю курение в помещении;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

Ситуация №4. Вы набрали новых сотрудников во вновь организованную фирму. С чего Вы начнете свою работу?

Варианты ответа:

- 1) с распределения обязанностей;
- 2) с разъяснений основных задач и направлений работы фирмы;
- 3) с назначения заместителей;
- 4) с организации общего чаепития;
- 5) с чего-то другого (обоснуйте свою точку зрения).

Ситуация №5. Большинство сотрудников желают идти в отпуск в одно и то же время. Кто разрешит проблему?

Варианты ответа:

- 1) дать право выбора отпуска наиболее заслуженным, а остальным – что останется;
- 2) самому распределить время отпусков, исходя из задач организации (фирмы);
- 3) перепоручить разрешение этой проблемы заместителю;
- 4) собрать собрание и объяснить создавшуюся ситуацию и предложить совместно решить данную проблему (договориться или устроить жеребьевку и т. д.);
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

Ситуация №6. Вас избрали на должность незначительным большинством. Вы чувствуете себя в изоляции. Какие действия Вы предпримите в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) собираю общее собрание и объясняю ситуацию, излагаю свою точку зрения;
- 2) не предпринимаю никаких мер, жду, пока все уладится само собой;
- 3) используя свое положение руководителя, «изолирую» и «подавляю» несогласных;
- 4) выявляю мнения всех сотрудников и стараюсь удовлетворить требования каждого;

5) что-то другое (раскрыть свою точку зрения).

Ситуация №7. Возьмите газету или иллюстрированный журнал. Посмотрите в течение 30 секунд на какой-нибудь портретный снимок.

Дайте оценку личности. При этом пользуйтесь следующей схемой:

1. Лицо вызывает симпатию или антипатию? Выскажите свое отношение броскими штампами: «Мужественный взгляд», «Нерешительность», «Скрытность» и т. д.
2. Определите уровень образования и профессию изучаемого лица.
3. Дайте заключение о его отношении к людям, к делу, к себе, к вещам.
4. Взяли бы Вы этого человека к себе в помощники? Внимательно поразмыслите. Почему именно так Вы оцениваете данного человека (или группу лиц)? На чем основаны Ваши выводы? Может быть, Вы ошибаетесь?

Ситуация №8.

1. Выпишите на листке бумаги черты характера и качества личности, которые, как Вы считаете, должны проявляться у руководителя, способного достигать высоких результатов в работе. Постарайтесь подготовить список черт и качеств как можно полнее. После того, как список будет подготовлен, проведите семантическую редакцию и оставьте из всего, что Вы написали, только 10 наиболее значимых, по Вашему мнению, черт и качеств. Это будет представляемый Вами профиль личности современного менеджера.

2. Такую же работу проведите в группе (со своими коллегами). Для этого попросите 5 – 7 человек подготовить свои собственные списки из 10 черт и качеств, которые, как им представляется, присущи менеджеру.

Сравните все списки и составьте иерархию представленных черт и качеств. Отберите первые 10. Это будет усредненное мнение группы.

3. Сравните свой список черт и качеств с усредненным мнением группы.

4. Прodelайте такую же работу по отношению к предпринимателю.

Вопросы:

1. Как Вы объясните разницу (сходство) Вашего списка из 10 черт и качеств личности со списком группы?
2. Какой из этих списков ближе к истине? Почему?
3. Нужно ли оценивать черты и качества личности группой или лучше это делать одному?
4. Отличаются ли друг от друга списки качеств менеджера и предпринимателя?

Ситуация №9. Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов.

Как опытный руководитель, он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена: объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность: Александра Иванова, Ирины Семенович и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор.

Таблица

	А. Иванов	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее	Высшее	Высшее
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка	1 год – зам. главного технолога, 3 года – нач. цеха, 3 года –	4 года – главный инженер, 5 лет – нач. производством,

	металлических дверей), 15 лет – служба в ВС, экономист, нач. финансовой части полка	инженер по снабжению, 3 года – инженер технолог (все «Стрела»)	4 года – нач. цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь (все завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Задание.

1. Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Ситуация № 10. Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из Ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь.

Вопрос: Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

Предложите варианты решения (в письменном виде).

У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет.

Что Вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

Цель:

Формируемые результаты освоения учебной дисциплины

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь.

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1 работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;

У 3 систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

У 4 проводить системный анализ управления персоналом организации;

Условия выполнения задания:

- 1) задание выполняется в учебном кабинете «Междисциплинарных курсов»;
- 2) обучающиеся письменно выполняют задачу в тетради для практических занятий ;
- 3) время отводимое на выполнение задания - 60 мин.;
- 4) максимальный балл за задание - 5 баллов.

Контрольные вопросы:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации

ОК 10. Логически верно, аргументировано и ясно излагать устную и письменную речь

ПК 1.7. Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

У 1 работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;

У 2 разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом;

У 3 систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;

У 4 проводить системный анализ управления персоналом организации;

У 5 обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом

3. Критерии оценки

Инвариантные критерии оценки

Критерии оценки устных (письменных) ответов на теоретические вопросы

Критерии оценки		Оценка
1	Демонстрирует глубокое, полное знание и понимание программного материала. Последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса. Выводы аргументированы, основаны на самостоятельно выполненном анализе, обобщении данных. Четко и верно даны определения понятий и научных терминов. Дает верные, самостоятельные ответы на вопросы.	5 (отлично)

2	<p>Демонстрирует недостаточно глубокое, полное знание и понимание программного материала.</p> <p>Недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса.</p> <p>Выводы основаны на самостоятельно выполненном анализе, обобщении данных, но в отдельных случаях недостаточно аргументированы.</p> <p>Недостаточно четко и верно даны определения понятий и научных терминов.</p> <p>При ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно.</p>	<p>4 (хорошо)</p>
3	<p>Демонстрирует в отдельных вопросах, неглубокое владение знаниями программного материала.</p> <p>Излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно.</p> <p>Допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии.</p> <p>При ответе на вопросы допускает неточности.</p>	<p>3 (удовлетворительно)</p>
4	<p>Студент демонстрирует незнание и непонимание программного материала.</p> <p>Основное содержание учебного материала не раскрыто; допущены грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминологии.</p> <p>Затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки.</p>	<p>2 (неудовлетворительно)</p>

Критерии оценки результатов выполнения тестового задания

Оценка	Количество правильных ответов на вопросы в % соотношении от общего числа вопросов
Оценка 5 «отлично»	90-100%
Оценка 4 «хорошо»	76-89%
Оценка 3 «удовлетворительно»	50-75%
Оценка 2 «неудовлетворительно»	≤ 49%

Критерии оценки результатов выполнения письменной работы (конспект)

Критерии оценки	Оценка
Текст работы полный, емкий, полностью раскрывает содержание всех вопросов; материал изложен в логической последовательности, литературным языком: ответ самостоятельный.	5 (отлично)
Текст работы полный, емкий, полностью раскрывает основное содержание вопросов; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя.	4 (хорошо)
Текст полный, но при этом допущена существенная ошибка, или содержит неполный, несвязанный ответ.	3 (удовлетворительно)
При ответе обнаружено непонимание обучающимся основного содержания учебного материала или допущены существенные ошибки, которые обучающимся не смог исправить при наводящих вопросах преподавателя.	2 (неудовлетворительно)

Критерии оценки при выполнении устного доклада, сообщения

Критерии оценки	Оценка
Демонстрирует глубокое, полное знание программного материала; последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; четко и верно даны определения понятий и научных терминов; дает верные, самостоятельные ответы на вопросы	5 (отлично)
Демонстрирует недостаточно глубокое знание программного материала; недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы недостаточно аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; верно даны определения понятий и научных терминов; при ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно.	4 (хорошо)
Демонстрирует неглубокое с существенными пробелами знание программного материала; излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно, раскрывает содержание материала, опираясь на наводящие вопросы преподавателя; выводы либо отсутствуют, либо их нельзя считать верными; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии; при ответе на вопросы допускает неточности	3 (удовлетворительно)
Демонстрирует незнание программного материала; допускает грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминов; затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки.	2 (неудовлетворительно)

Вариативные критерии оценки

Критерии оценки защиты портфолио самостоятельных работы (темы 1-2)

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
		Максимальный балл - 10 баллов
2	Выступление обучающегося и ответы на вопросы по содержанию портфолио.	Максимальный балл – 5 баллов
	Демонстрирует глубокое, полное знание программного материала; последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; четко и верно даны определения понятий и научных терминов; дает верные, самостоятельные ответы на вопросы	5
	Демонстрирует недостаточно глубокое знание программного материала; недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы недостаточно аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; верно даны определения понятий и научных терминов; при ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно.	2,5
	Демонстрирует неглубокое с существенными пробелами знание программного материала; излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно, раскрывает содержание материала, опираясь на наводящие вопросы преподавателя; выводы либо отсутствуют, либо их нельзя считать верными; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии; при ответе на вопросы допускает неточности	1
	Демонстрирует незнание программного материала; допускает грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминов; затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки.	0

Максимальный балл за защиту портфолио - 10 баллов, что соответствует 100%.

Процент верных результатов выполнения задания (%)	Оценка
90-100	Оценка 5 «отлично»
76-89	Оценка 4 «хорошо»
50-75	Оценка 3 «удовлетворительно»
≤ 49	Оценка 2 «неудовлетворительно»

Критерии оценки результатов выполнения практической работы, практическое занятие № 3 «Определение потребности в кадрах».

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
1	2	3
	Задача № 1, 2, 3, 4	Максимальный балл – 1,25 балла
2	Соблюдение алгоритма решения	0,25
	- решение задачи осуществляется по алгоритму: перевод единиц измерения относительных величин в Государственную систему обеспечения единиц измерений (ГСИ); запись необходимых формул (расчета средней зарплаты и производительности труда); математический расчет по формуле	0,25
	- есть небольшие отклонения от алгоритма решения задачи	0,15
	- алгоритм решения задачи отсутствует	0
3	Использование формул для решения задачи	0,25
	- верно записана исходная формула расчета средней зарплаты и производительности труда для нахождения неизвестной величины	0,25
	- записана итоговая формула для нахождения неизвестной величины, но нет исходных формул	0,15
	- не записана итоговая формула для нахождения неизвестной величины, нет исходных формул	0
4	Математические расчеты по формулам, которые характеризуют рассматриваемое явление с количественной стороны	0,25

	- верно произведен математический расчет по формуле для нахождения неизвестной величины в соответствии с внесистемными единицами измерений относительных величин; - все результаты математических расчетов содержат цифровое значение и соответствующее ему обозначение внесистемной единицы измерений относительных величин;	0,25
	- расчет по формуле произведен верно, но отсутствуют единицы измерения	0,15
	- неверно произведен математический расчет по формуле для нахождения неизвестной величины	0
5	Ответ после решения задачи	0,5
	- задача в конце решения содержит верный ответ	0,5
	- задача не содержит в конце решения верного ответа	0
	ИТОГО:	1,25

Критерии оценки результатов выполнения практической работы № 5 «Составление резюме и проведение собеседования» (командная работа).

№	Критерии оценки	Баллы за критерии оценки
		Максимальный балл - 5 баллов
1	Критерии оценки результатов выполнения задания «Составить резюме»	2,0
	Резюме составлено полностью, верно, информация изложена логически верно, аргументировано и ясно	2,0
	Резюме составлено полностью, информация изложена логически верно, аргументировано и ясно, при этом допущены две-три несущественные ошибки, исправленные по требованию преподавателя.	1,0
	Резюме оформлено неверно	0
2	Критерии оценки результатов выполнения задания «Собеседование»	1,0
	Вопросы сформулированы верно, ответы емкие и лаконичные, информация изложена логически верно, аргументировано и ясно, литературным языком	1,0
	Отсутствует логика в формулировке и изложении вопросов	0
3	Критерии оценки работы команды	2,0
	Слаженная командная работа с оказанием поддержки друг другу, нацеленная на общий результат. Участники команды активно задействованы в обсуждении.	2
	Эффективность командной работы средняя. Слабое взаимодействие между членами команды.	1
	Участники работают индивидуально, командная работа отсутствует.	0
	ИТОГО:	5

Критерии оценки защиты портфолио самостоятельных работы (темы 3-4)

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
		Максимальный балл - 10 баллов
1	Выступление обучающегося и ответы на вопросы по содержанию портфолио.	Максимальный балл – 5 баллов
	Демонстрирует глубокое, полное знание программного материала; последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; четко и верно даны определения понятий и научных терминов; дает верные, самостоятельные ответы на вопросы. Сообщение сопровождается презентацией, выполненной с применением компьютерной программы Microsoft PowerPoint. Презентация правильно структурирована, соблюдена верная логическая последовательность слайдов, информация удобна для восприятия.	5
	Демонстрирует недостаточно глубокое знание программного материала; недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы недостаточно аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; верно даны определения понятий и научных терминов; при ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно. Сообщение сопровождается презентацией, выполненной с применением компьютерной программы Microsoft PowerPoint. Презентация правильно структурирована, соблюдена верная логическая последовательность слайдов, но присутствует перегруженность слайдов графическими объектами и дизайнерскими эффектами, которые мешают восприятию информации.	2,5
	Демонстрирует неглубокое с существенными пробелами знание программного материала; излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно, раскрывает содержание материала, опираясь на наводящие вопросы преподавателя; выводы либо отсутствуют, либо их нельзя считать верными; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии; при ответе на вопросы допускает неточности. Сообщение сопровождается презентацией, выполненной с применением компьютерной программы Microsoft PowerPoint. Презентация правильно структурирована, соблюдена верная логическая последовательность слайдов, но присутствует перегруженность слайдов графическими объектами и дизайнерскими эффектами, которые	1

	мешают восприятию информации.	
	Демонстрирует незнание программного материала; допускает грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминов; затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки. Презентация отсутствует.	0

Максимальный балл за защиту портфолио - 10 баллов, что соответствует 100%.

Процент верных результатов выполнения задания (%)	Оценка
90-100	Оценка 5 «отлично»
76-89	Оценка 4 «хорошо»
50-75	Оценка 3 «удовлетворительно»
≤ 49	Оценка 2 «неудовлетворительно»

Критерии оценки результатов выполнения практической работы, практическое занятие № 7 «Анализ текучести кадров».

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
1	2	3
	Задача № 1, 2	Максимальный балл – 2,5 балла
2	Соблюдение алгоритма решения	0,5
	- решение задачи осуществляется по алгоритму: перевод единиц измерения относительных величин в Государственную систему обеспечения единиц измерений (ГСИ); запись необходимых формул (расчет коэффициента фактической и потенциальной текучести кадров и коэффициента действенности); математический расчет по формуле	0,5
	- есть небольшие отклонения от алгоритма решения задачи	0,3
	- алгоритм решения задачи отсутствует	0
3	Использование формул для решения задачи	0,5
	- верно записана исходная формула расчета коэффициента фактической и потенциальной текучести кадров и коэффициента действенности для нахождения неизвестной величины	0,5
	- записана итоговая формула для нахождения неизвестной величины, но нет исходных формул	0,3
	- не записана итоговая формула для нахождения неизвестной величины, нет исходных формул	0
4	Математические расчеты по формулам, которые характеризуют рассматриваемое явление с количественной стороны	0,5

	<ul style="list-style-type: none">- верно произведен математический расчет по формуле для нахождения неизвестной величины в соответствии с внесистемными единицами измерений относительных величин;- все результаты математических расчетов содержат цифровое значение и соответствующее ему обозначение	0,5
--	---	-----

	внесистемной единицы измерений относительных величин;	
	- расчет по формуле произведен верно, но отсутствуют единицы измерения	0,3
	- неверно произведен математический расчет по формуле для нахождения неизвестной величины	0
5	Ответ после решения задачи	1,0
	- задача в конце решения содержит верный ответ	1,0
	- задача не содержит в конце решения верного ответа	0
	ИТОГО:	2,5

Критерии оценки результатов выполнения практической работы, практическое занятие № 8 «Выбор и оценка эффективности обучения».

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
1	2	3
	Ситуационная задача	Максимальный балл – 5 баллов
2	Устный ответ на вопросы задания	3,0
	Демонстрирует глубокое, полное знание и понимание программного материала. Последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса. Выводы аргументированы, основаны на самостоятельно выполненном анализе, обобщении данных. Дает верные, самостоятельные ответы на вопросы.	3,0
	Демонстрирует недостаточно глубокое, полное знание и понимание программного материала. Недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса. Выводы основаны на самостоятельно выполненном анализе, обобщении данных, но в отдельных случаях недостаточно аргументированы. При ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно.	2,0
	Демонстрирует в отдельных вопросах, неглубокое владение знаниями программного материала. Излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно. При ответе на вопросы допускает неточности.	1
	Студент демонстрирует незнание и непонимание программного материала. Основное содержание учебного материала не раскрыто. Затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки.	0
3	Проведение математических расчетов	2,0
	- верно произведен математический расчет по формуле расчета стоимости обучения для нахождения неизвестной величины в соответствии с внесистемными единицами измерений относительных величин; - все результаты математических расчетов содержат цифровое значение и соответствующее ему обозначение внесистемной единицы измерений относительных	2,0

	величин;	
	- расчет по формуле произведен верно, но отсутствуют единицы измерения	1,0
	- неверно произведен математический расчет по формуле для нахождения неизвестной величины	0
	ИТОГО:	5

Критерии оценки защиты портфолио самостоятельных работы (темы 5,7)

	Критерии оценки к практическому заданию	Баллы за критерии оценки
		Максимальный балл - 10 баллов
2	Выступление обучающегося и ответы на вопросы по содержанию портфолио.	Максимальный балл – 5 баллов
	Демонстрирует глубокое, полное знание программного материала; последовательно, самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; четко и верно даны определения понятий и научных терминов; дает верные, самостоятельные ответы на вопросы	5
	Демонстрирует недостаточно глубокое знание программного материала; недостаточно последовательно, но самостоятельно раскрывает основное содержание вопроса; выводы недостаточно аргументированные, основаны на самостоятельном изучении объекта исследования; верно даны определения понятий и научных терминов; при ответе на вопросы допускает несущественные ошибки, которые может исправить самостоятельно.	2,5
	Демонстрирует неглубокое с существенными пробелами знание программного материала; излагает программный материал фрагментарно, не всегда последовательно, раскрывает содержание материала, опираясь на наводящие вопросы преподавателя; выводы либо отсутствуют, либо их нельзя считать верными; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии; при ответе на вопросы допускает неточности	1
	Демонстрирует незнание программного материала; допускает грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминов; затрудняется отвечать на вопросы, при ответе допускает серьезные ошибки.	0

Максимальный балл за защиту портфолио - 10 баллов, что соответствует 100%.

Процент верных результатов выполнения задания (%)	Оценка
90-100	Оценка 5 «отлично»
76-89	Оценка 4 «хорошо»
50-75	Оценка 3 «удовлетворительно»
≤ 49	Оценка 2 «неудовлетворительно»

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение практических работ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27.12.2002 N 184-ФЗ «О техническом регулировании» [Электронный ресурс]: [Принят Государственной Думой 27.12.2002]: офиц. текст: редакция с изменениями и дополнениями от 28.11.2018: [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_40241/
2. Федеральный закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1– ФЗ «О защите прав потребителей»; [Электронный ресурс]: [Принят Государственной Думой 07.02.1992]: офиц. текст: редакция с изменениями и дополнениями от 18.03.2019: [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/

Основные учебные издания

3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9457-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452929>
4. Литвинюк, А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450928>

Дополнительные учебные издания

6. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452237>
7. Бюндюгова, Т.В. Управление персоналом в социальной работе : учебник для среднего профессионального образования / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 378 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14451-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477653>
8. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10222-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469691>

Интернет-ресурсы

9. Сайт справочной информационной системы «Консультант Плюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Резюме

1. Реквизиты: фамилия, имя, отчество; адрес; домашний телефон.
2. Желаемая должность и зарплата. Укажите, какого рода деятельностью вы хотели бы заняться и какую зарплату получать.
3. Личные и деловые качества. Кратко опишите одно из своих наиболее важных качеств. Объясните, какой ценный вклад вы могли бы внести в работу организации
4. Трудовая деятельность.
Укажите дату, должность, название организации. Опишите свою квалификацию, полученную на текущем и предыдущих местах работы. Будьте кратки, не используйте пространных фраз и лишних слов.
5. Образование. Приобретенная квалификация, специальность, название учебного заведения (название курсов), год окончания.
6. Опыт работы на компьютере. Перечислите названия программных продуктов, которыми вы владеете.
7. Дополнительная информация. Здесь приводятся сведения личного характера.

Резюме (форма 1)

Реквизиты

Желаемая должность и зарплата

Личные и деловые качества

Трудовая деятельность

Образование

Опыт работы на компьютере

Дополнительная информация

Тест (форма 2) Оценка кандидата на вакантную должность

(дополняется директором фирмы)

Вопросы	Оценка	
	да	нет
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться		

на свои чувства.		
2. Перечисление требований к работнику является непременным условием ведения разговора с претендентом.		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.		
4. Вопрос о том, какое хобби у претендента, позволит, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли претендент к такой работе и какие нагрузки он сможет переносить.		
6. Нужно обязательно поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента с супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.		
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его как руководителя.		
9. Вопрос о том, как претендент воспитывает своих детей, также характеризует его как руководителя.		
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.		
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, дает представление о его политических взглядах.		
12. Узнав, в каком магазине претендент приобретает одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.		
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.		
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить прежнее место работы. Он никогда не скажет правду.		
15. Если тот, кто принимает решение о назначении претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.		

Требования к кандидату (форма 3)
(заполняются менеджером по персоналу)

Требования к кандидату (форма 3)

1. Название должности _____
2. Подразделение фирмы, где кандидат будет исполнять свои служебные обязанности _____
3. Основные функции кандидата _____
4. Характеристика выполняемых задач (монотонность, сложность, непредвиденность) _____
5. Информация, с которой будет работать кандидат (тип информации, конфиденциальность, последствия разглашения) _____
6. Ответственность и последствия служебных нарушений _____
7. Контакты (область контактов с потребителями и клиентами; с другими подразделениями фирмы) _____
8. Кадры (наличие и количество подчиненных) _____
9. Тип руководства, предпочтительный для кандидата _____
10. Умение создать психологический климат _____
11. Знание иностранных языков и компьютера _____
12. Квалификация и профессиональный опыт _____
13. Возможный размер заработной платы _____
14. Дополнительные требования _____

Типы руководства (форма 4)

1. **Авторитарный.** Стремится доминировать и подчинять себе всех, с кем сталкивается в практической деятельности. Отстраняет подчиненных от участия в управлении. Подавляет инициативу исполнителей.

2. **Коллегиальный.** Девиз такого руководителя: «Моя точка зрения - одна из возможных». Это обычно демократ по натуре, профессионал по образованию и опыту работы. Поощряет инициативу, делегирует полномочия в управлении.

3. **Дипломатический.** Способен быстро перестраиваться на новую модель деятельности. Общительный, берет на себя инициативу в переговорах. Крайний тип характеризуется изворотливостью и лицемерием.

4. **Либеральный.** Предоставляет подчиненным полную свободу действий, поощряет инициативу. Берет на себя ответственность за поведение подчиненных. В качестве отрицательных черт выступают: попустительство, пренебрежение к осуществлению функций контроля, снисходительность к лодырям.

5. **Авральный.** Работу обычно организует по принципу: «Давай, давай! Потом разберемся!» Нередко мобилизует все материальные и духовные ресурсы подчиненных на выполнение конкретного задания. При частом использовании данного принципа страдает ритмичность работы подразделения.

6. **Конструктивный.** Для него характерен постоянный поиск и создание условий для полезных преобразований. По натуре это новатор, побуждающий подчиненных к использованию в своей деятельности нестандартных приемов. Отрицательная черта - излишняя увлеченность преобразованиями в ущерб текущей работе.

7. **Документальный.** Всегда верит в «хорошую бумагу». Обычно это прирожденный аппаратчик, бюрократ, склонный управлять людьми из канцелярии. Положительные качества - аккуратность, осмотрительность.

8. **Демонстрационный.** Часто прибегает к призывам, умеет воодушевить людей на трудные дела. Стремится к демонстрации своей исполнительности перед вышестоящим начальством. Обладает умением убеждать.

9. **Компромиссный.** Такое поведение полезно для урегулирования конфликтов, Однако частое применение тактики компромисса ведет к отказу от жесткого контроля за деятельностью подчиненных.

10. **Деловой.** В данном типе сочетаются многие положительные черты всех названных типов. Но для этого типа руководителя работа всегда стоит на первом месте, и своих подчиненных он оценивает исключительно по деловым качествам. В результате ориентация на личность работника отходит на второй план.

Карта отбора претендентов (форма 5)

(заполняется начальником отдела кадров)

Фактор	Очки			
	0	1	2	3
1. Внешний вид	Неопрятный	Корректный	Аккуратный	Очень аккуратный
2. Устная речь	Дефекты речи, сложности при устном выражении	Выражается соответствующим образом	Непринужденность при разговоре, общении	Выражается легко и ясно, красноречив
3. Человеческие контакты	Недостатки вследствие заторможенности и робости	Удовлетворительные контакты, готовность к работе	Легкие и спонтанные контакты, уверенность и доброжелательность	Личное обаяние, коммуникабельность, широта натуры, великодушные
4. Знания	Знания, недостаточные для данной должности	Средние знания, наличие некоторых пробелов, которые надо восполнить	Обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Глубокие и обширные знания
5. Профессиональный опыт	До 6 мес.	6 мес. – 2 года	2 года – 5 лет	Более 5 лет
6. Склонность к управлению коллективом, к руководящей работе	Нет явных признаков, предпочитает сам исполнять директивы	Склонность к руководству небольшой группой (нуждается в директивах при принятии важных решений)	Есть способности к самостоятельному принятию решений	Обладает полной компетенцией для организации и управления персоналом вне зависимости от количества работников
7. Мотивация	Тенденции к рутинной работе, основным является материальный фактор	Мотивация ограничена работой в данной должности (есть интерес к работе и зарплате)	Желание продвигаться по служебной лестнице, но без стремления к самосовершенствованию	Страстное желание быть признанным и продвигаться по служебной лестнице с переменой функций и подходов, если это необходимо. Динамичный, амбициозный
8. Стабильность (до прихода в данную фирму)	Частные перемены места работы без особых причин	Изменение места работы по независящим от кандидата причинам	Изменение места работа в связи с увеличением зарплаты	Продвижение по служебной лестнице с явным увеличением зарплаты
9. Знание иностранных языков	Недостаточные знания для понимания и общения	Понимание и общение ограничены требованиями должности	Понимание и общение на все темы, но предпочтительно в виде диалога	Понимание и свободное общение в письменной или устной форме во всех ситуациях