

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОМСИНТЕЗ»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

АО «ПРОМСИНТЕЗ»

/ ШИХАРБЕЕВ Д.В.



ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
(дополнительное профессиональное образование)
Программа повышения квалификации
«Управление персоналом»

Срок реализации — 80 часов

Чапаевск,
2026г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом» разработана с учетом потребностей регионального рынка труда и перспектив его развития, а также согласно нижеперечисленным нормативно-правовым документам.

Нормативно-правовую базу разработки ДПП составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления программ»;
- Разъяснения Минобрнауки России об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования № 06-731 от 08.10.2013г.;
- Постановления Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;
- Письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 г. № ВК-1032\06 «О направлении методических рекомендаций « (вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»);
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 г.

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Целью программы является формирование профессиональных компетенций высококвалифицированного специалиста-практика, профессионально владеющего современными персонально-технологиями, развитие профессиональных компетенций, получение системных дополнительных знаний, практических умений, навыков, которые позволят осуществлять эффективное управление персоналом в соответствии с современными требованиями.

Программа ориентирована на то, чтобы получить новые или усовершенствовать уже имеющиеся компетенции в области «Управления персоналом» (кадровая служба – HR).

Целевая группа: Лица, получающие высшее или среднее профессиональное образование, специалисты с высшим, средним профессиональным образованием, специализирующиеся в области управления человеческими ресурсами, руководители организаций, молодые специалисты.

Объекты профессиональной деятельности:

- службы управления персоналом организаций;

- службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления;
- кадровые агентства;
- организации, специализирующиеся на управленческом, кадровом консалтинге и аудите.

Область профессиональной деятельности:

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, кадровое планирование, найм, оценка, аудит, контроллинг и учет персонала;
- кадровое, нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное и информационное обеспечение системы управления персоналом.

Виды профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- информационно-аналитическая;
- проектная.

Задачи:

- сформировать у слушателя современные навыки управленческой деятельности;
- выработать системный подход к профессиональной работе с персоналом;
- дать представление о роли и месте службы управления персоналом в достижении целей организации;
- научить применять на практике принципы разработки и реализации оптимальных кадровых решений;
- выработать навыки разработки, реализации и оценки эффективности кадровых решений.

Обучение построено на обобщении новейших исследований в области теории и методологии организации трудовых отношений на предприятии.

Процесс обучения направлен на формирование у слушателей следующих компетенций:

общие компетенции (ОК):

использование нормативных правовых документов в своей профессиональной деятельности;

- владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановки цели и выбору путей ее достижения;
- готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладанием навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
- способность находить организационно-управленческие решения, разрабатывать алгоритм их реализации и готов нести ответственность за их результат;
- умение критически оценивать личные достоинства и недостатки конструктивно реагировать на критику;
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения и переработки информации, наличием навыков работы с ПК как

средством управления информацией;

- способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации.

профессиональные компетенции (ПК):

- знание основ стратегического управления персоналом и умение применять их на практике;
- знание основ кадрового планирования и умение применять их на практике;
- знание основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала;
- знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, владение навыками оформления сопровождающей документации;
- владение методами деловой оценки персонала при найме и готовность применять на практике;
- способность эффективно организовывать групповую работу на основании знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- знание видов, форм и методов обучения персонала;
- знание ТК РФ и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
- умение вести кадровое делопроизводство и организацию хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, владение навыками составления кадровой отчетности;
- владение методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами и способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы при решении задач управления персоналом.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Результаты освоения ДПП определяются приобретаемыми выпускниками компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

Освоив программу, слушатели должны:

Знать:

- порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу;
- порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности;
- основы документооборота и документационного обеспечения;

- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации;
- порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам;
- структуру организации;
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права;
- основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу;
- законодательство Российской Федерации о персональных данных;
- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу;
- нормы этики и делового общения;
- базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними;
- технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации;
- нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников по предоставлению учетной документации;
- трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.

Уметь:

- разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу;
- оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации;
- вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях;
- организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации;
- анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты;
- выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов;
- работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала;
- соблюдать нормы этики делового общения;
- работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала;

- разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения;
- контролировать присутствие работников на рабочем месте;
- оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников;
- анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу;
- вести деловую переписку.

Уметь выполнять трудовые действия в соответствии с трудовыми функциями:

- обработка и анализ поступающей документации по персоналу;
- разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, плановой, по социальному обеспечению, организационной, распорядительной);
- регистрация, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу;
- подготовка проектов документов по процедурам управления персоналом, учету и движению персонала;
- организация системы движения документов по персоналу;
- сбор и проверка личных документов работников;
- подготовка и оформление по запросу работников и должностных лиц копий, выписок из кадровых документов, справок, информации о стаже, льготах, гарантиях, компенсациях и иных сведений о работниках;
- выдача работнику кадровых документов о его трудовой деятельности;
- доведение до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации;
- ведение учета рабочего времени работников;
- регистрация, учет, оперативное хранение документов по персоналу, подготовка к сдаче их в архив;
- организация документооборота по учету и движению кадров;
- организация документооборота по представлению документов по персоналу в государственные органы;
- постановка на учет организации в государственных органах;
- подготовка по запросу государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников оригиналов, выписок, копий документов;
- подготовка уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу;
- подготовка информации о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещавшим должности государственной или муниципальной службы,

перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Продолжительность обучения 80 часов. Из них теоретическое обучение составляет 29 часов, практическое обучение - 39 часов, самостоятельная внеаудиторная работа - 12 часов.

Формы обучения: очно-заочная без отрыва от производства.

Контроль качества процесса обучения осуществляется посредством выполнения каждым слушателем обязательных тестовых и практических заданий, совокупность которых представляет зачетную выпускную работу по предмету (дисциплине), которая может публично защищаться и быть представлена как на электронных, так и на бумажных носителях.

Программа может осваиваться полностью, либо по выбранным слушателем модулям. По факту освоения образовательной программы полностью или частично при успешном прохождении тестирования **выдается удостоверение** установленного образца, случае, если тест не пройден – выдается справка установленного образца.

Программа содежит три модуля:

Модуль№1: Организация кадровой службы — 32 академических часа

Модуль№2 : «1С: Зарплата и Управление персоналом 8» - 8 академических часов

Модуль№3: Современные методы управления персоналом — 28 академических часов

Курс состоит из теоретических и практических занятий. Во время проведения теоретических занятий используются неимитационные методы обучения, такие как: традиционные лекции, проблемные лекции, тематические дискуссии.

Практические занятия имеют целью закрепить знания, перенести их в новую ситуацию, сформировать у слушателей понятия и основные умения в решении практических задач и ситуаций.

Основные методы проведения практических занятий - имитационные:

- мозговой штурм;
- ситуационный метод – анализ конкретных ситуаций и кейс-стади;
- работа в группах – ролевые и деловые игры (исследовательские, оргдеятельностные).

Формы проведения практических занятий различны: от моделирования управленческих ситуаций, выполнения упражнений, работы с опорными схемами, до деловых и ролевых игр, тренингов и выполнения творческих работ.

Представленные в практических материалах вопросы и задания составляют актуальные темы практики и позволяют проверить умения и навыки слушателя в использовании первоисточников, учебников, справочников, дополнительной литературы.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей	Объем, ак. час.
1	Модуль 1. Организация кадровой службы	32
2	Модуль 2. «1 С Зарплата и управление персоналом 8».	8
3	Модуль 3. Современные методы управления персоналом	28
	Итого:	80

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Разрабатывается в форме плана-графика на конкретную учебную группу

Форма обучения	График обучения	Ауд. / часов в день	Дней в неделю	Общая продолжительность программы (дней, недель, месяцев)
Очно-заочная		8	5	3 дня

Учебно-тематический план к программе «Управление персоналом»

№ модуля, темы	Наименование тем	Всего часов по программе			
		В том числе			
		Всего часов	Теория	Практика	Самост. работа
Модуль 1	Организация кадровой службы	32	14	18	
Раздел 1	Основные задачи управления кадрами на предприятии.	4	2	2	
Тема 1.1	Кадровая политика. Планирование и подбор трудовых ресурсов.	2	1	1	
Тема 1.2	Трудовой кодекс Российской Федерации.	2	1	1	
Раздел 2	Структурный приказ по предприятию	4	2	2	
Тема 2.1	Порядок приема на работу. Перевод на другую работу. Прекращение трудового договора. Порядок увольнения работников по различным основаниям. Проблемы сокращения численности работников, пути их решения.	4	2	2	

Раздел 3	Оценка исполнения работы	2	2	-	
Тема 3.1	Плата за труд. Заработная плата. Финансовые и иные льготы. Трудовая дисциплина. Рабочее время. Время отдыха. Нормы труда. Труд женщин: гарантии и льготы	1	1		
Раздел 4	Оформление кадровых документов и их учет	6	2	4	
Тема 4.1	Порядок ведения трудовых книжек работников. Новые трудовые книжки.	3	1	2	
Тема 4.2	Оформление иных кадровых документов, и их учет	3	1	2	
Раздел 5	Отчетность, представляемая в местные органы власти	6	2	4	
Тема 5.1	Формирование и ведение личных дел. Подготовка документов к архивному хранению.	6	2	4	
Раздел 6	Трудовые споры	4	2	2	
Тема 6.1	Порядок возмещения ущерба, причиненного организации. Порядок рассмотрения трудовых споров в городском суде	4	2	2	
Раздел 7	Социально-психологические основы руководства коллективом	4	2	2	
Тема 7.1	Создание сильной команды. Работа с неформальными лидерами. Разрешение конфликтных ситуаций. Психология общения с различными типами людей	4	2	2	
	Зачет	2	-	2	
Модуль №2	«1 С Зарплата и управление персоналом 8».	8	2	6	
Раздел 8	Вводное занятие	2	2	-	
Тема 8.1	Введение. Начальное заполнение информационной базы.	2	2	-	
Раздел 9	Кадровый учет организации	2	-	2	
Тема 9.1	Сведения о работниках организации. Учет кадров организации.				
Раздел 10	Налоги	2	-	2	
Тема 10.1	Исчисление НДФЛ. Единый социальный налог (ЕСН)	1	-	1	
Тема 10.2	Персонифицированный учет работников организации. Регламентированная отчетность	1	-	1	
	Зачет			2	
Модуль №3	Современные методы управления персоналом	28	13	15	

Раздел 11	Модели и методы управления персоналом в свете современных теорий и практических бизнес-моделей	2	2	-	
Тема 11.1	Модели и методы управления персоналом в свете современных теорий и практических бизнес-моделей	2	2	-	
Раздел 12.	Нормативы трудовых отношений в новом Трудовом Кодексе РФ	2	1	1	
Тема 12.1	Технологии и методологии решения проблемных ситуаций. «Кадровые ловушки». Закономерности возникновения трудовых споров в комиссиях по труду и судам и т.п.	2	1	1	
Раздел 13.	Информационные возможности в современных персонал-технологиях	2	1	1	
Тема 13.1	Новые периодические кадровые издания. WEB-сайты. Профессиональная базовая литература компьютерных программ для решения задач	2	1	1	
Раздел 14.	Возможности разнообразных стандартных служб управления персоналом. Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров, методология приема, адаптация новых сотрудников, правовые аспекты найма на работу	4	2	2	1
Тема 14.1	Возможности разнообразных стандартных служб управления персоналом. Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров, методология прием, адаптация новых сотрудников, правовые аспекты найма на работу	4	2	2	
Раздел 15	Оценка работы персонала	2	1	1	2
Тема 15.1	Создание системы оценки, общие требования к системе оценки. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления	2	1	1	
Раздел 16	Обучение персонала	4	2	2	2
Тема 16.1	Модели и методы, современный подход в оценке эффективности программ обучения. Индивидуальные и групповые методики, психотехнологии «новой волны» в обучении.	4	2	2	
Раздел 17	Гармонизация социально-трудовых отношений	4	2	2	2
Тема 17.1	Понятие мотивации. Основные потребности человека. Основные принципы трудовой мотивации. Удовлетворенность трудом и рабочие	1	0,5	0,5	

	показатели. Создание мотивирующей среды				
Тема 17.2	Проблемы и препятствия на пути воздействия на трудовую мотивацию персонала. Оценка эффективности и совершенствование системы стимулирования труда	1	0,5	0,5	
Тема 17.3	Психология влияния. Современные психотехнологии в процессе консультирования. Конфликтные отношения (причины развития конфликтов, позитивные функции конфликтов, стадии, способы разрешения, формы поведенческих реакций и т.д.)	2	1	1	
Раздел 18	Организационная культура	4	2	2	2
Тема 18.1	Понятие и типология организационной культуры. Пути формирования, ошибки при формировании. Оценка эффективности управления организационной культурой	2	1	1	
Тема 18.2	Организационная приверженность. Структура, отличительные черты, основные источники организационной приверженности. Изучение и оценка. Пути формирования высокой организационной приверженности сотрудников	2	1	1	
	Зачет по модулю	2	-	2	
	Зачет по курсу	2	-	2	

Содержание программы курса

Модуль №1 «Основы организации кадровой службы»

Раздел 1. Основные задачи управления кадрами на предприятии

Тема 1.1. Кадровая политика. Планирование и подбор трудовых ресурсов.

Тема 1.2. Трудовой кодекс Российской Федерации

Раздел 2. Структурный приказ по предприятию

Тема 2.1 Порядок приема на работу.

Тема 2.2 Перевод на другую работу.

Тема 2.3. Прекращение трудового договора.

Тема 2.4. Порядок увольнения работников по различным основаниям.

Тема 2.5. Проблемы сокращения численности работников, пути их решения.

Раздел 3. Оценка исполнения работы

Тема 3.1. Плата за труд.

Тема 3.2. Заработная плата.

Тема 3.3. Финансовые и иные льготы.

Тема 3.4. Трудовая дисциплина.

Тема 3.5. Рабочее время. Время отдыха. Нормы труда.

Тема 3.6. Труд женщин: гарантии и льготы

Раздел 4. Оформление кадровых документов и их учет

Тема 4.1. Порядок ведения трудовых книжек работников. Новые трудовые книжки.

Тема 4.2. Оформление иных кадровых документов, и их учет

Раздел 5. Отчетность, представляемая в местные органы власти

Тема 5.1. Формирование и ведение личных дел. Подготовка документов к архивному хранению.

Раздел 6. Трудовые споры

Тема 6.1. Порядок возмещения ущерба, причиненного организации.

Порядок рассмотрения трудовых споров в городском суде

Тема 6.2. Порядок рассмотрения трудовых споров в городском суде

Раздел 7. Социально-психологические основы руководства коллективом

Тема 7.1. Создание сильной команды.

Тема 7.2. Работа с неформальными лидерами.

Тема 7.3. Разрешение конфликтных ситуаций.

Тема 7.4. Психология общения с различными типами людей

Модуль №2: «1С: Зарплата и Управление персоналом 8» - 8 академических часов

Раздел 8 Вводное занятие

Тема 8.1 Введение.

Тема 8.2. Начальное заполнение информационной базы.

Раздел 9 Кадровый учет организации

Тема 9.1 Сведения о работниках организации.

Тема 9.2. Учет кадров организации.

Раздел 10 Налоги

Тема 10.1 Исчисление НДФЛ.

Тема 10.2. Единый социальный налог (ЕСН.)

Тема 10.2 Персонифицированный учет работников организации. Регламентированная отчетность.

Модуль №3: Современные методы управления персоналом — 28 академических часов

Раздел 11 Модели и методы управления персоналом в свете современных теорий и практических бизнес-модлей

Тема 11.1 Модели и методы управления персоналом в свете современных теорий и практических бизнес-модлей

Раздел 12. Нормативы трудовых отношений в новом Трудовом Кодексе РФ

Тема 12.1 Технологии и методологии решения проблемных ситуаций.

«Кадровые ловушки».

Тема 12.2. Закономерности возникновения трудовых споров в комиссиях по труду и судам и т.п.

Раздел 13. Информационные возможности в современных персоналотехнологиях

Тема 13.1 Новые периодические кадровые издания. WEB-сайты.

Тема 13.2. Профессиональная базовая литература компьютерных программ для решения задач

Раздел 14. Возможности разнообразных стандартных служб управления персоналом. Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров, методология при, адаптация новых новых сотрудников, правовые аспекты найма на работу

Тема 14.1 Возможности разнообразных стандартных служб управления персоналом.

Тема 14.2. Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров, методология при, адаптация новых новых сотрудников, правовые аспекты найма на работу.

Раздел 15 Оценка работы персонала

Тема 15.1 Создание системы оценки, общие требования к системе оценки.

Тема 15.2. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.

Раздел 16 Обучение персонала

Тема 16.1 Модели и методы, современный подход в оценке эффективности программ обучения.

Тема 16.2. Индивидуальные и групповые методики, психотехнологии «новой волны» в обучении.

Раздел 17: Гармонизация социально-трудовых отношений

Тема 17.1. Понятие мотивации. Основные потребности человека. Основные принципы трудовой мотивации. Удовлетворенность трудом и рабочие показатели. Создание мотивирующей среды.

Тема 17.2. Проблемы и препятствия на пути воздействия на трудовую мотивацию персонала. Оценка эффективности и совершенствование системы стимулирования труда.

Тема 17.3. Психология влияния. Современные психотехнологии в процессе консультирования. Конфликтные отношения (причины развития конфликтов, позитивные функции конфликтов, стадии, способы разрешения, формы поведенческих реакций и т.д.).

Раздел 18: Организационная культура

Тема 18.1. Понятие и типология организационной культуры. Пути формирования, ошибки при формировании. Оценка эффективности управления организационной культурой.

Тема 18.2. Организационная приверженность. Структура, отличительные черты, основные источники организационной приверженности. Изучение и

оценка. Пути формирования высокой организационной приверженности сотрудников.

Промежуточный контроль проводится по каждому модулю (зачет, тест, ролевая игра).

Итоговый контроль освоения курса проводится в форме зачета. При оценке знаний слушателей учитывается не только объем знаний, но, прежде всего, качество усвоения материала, понимание логики курса, оцениваются умение свободно, грамотно, логически стройно излагать изученное, способность аргументировано защищать собственную точку зрения.

Тесты к промежуточному контролю по модулю №1 «Организация кадровой службы»

Тест 1

Найдите неверный ответ, поставьте «/» напротив Вашего варианта

1. Работник имеет право на:

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Заклучение, изменение и расторжение трудового договора |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Отдых |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Новую жилплощадь за счет работодателя |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации |

2. Работодатель имеет право на:

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Принимать локальные нормативные акты |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Заклучать, изменять и расторгать трудовые договоры |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Требовать от работников материального вознаграждения за предоставление рабочего места |

3. Трудовой договор вступает в силу:

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Со дня его подписания работником и работодателем |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Со дня фактического допущения работника к работе |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Со дня, определенного трудовым договором |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Со дня, определенного работником, без ведома работодателя |

4. Испытание при приеме на работу не

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 1,5 лет |
|---|--------------------------|---|

устанавливается:

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 2 | <input type="checkbox"/> | Лицам, не достигшим 18 лет |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Лицам, отбывающим в местах лишения свободы |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Лицам, заключающим договор на срок до двух месяцев |

5. Документ, который является обязательным при заключении трудового договора:

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Паспорт гражданина Российской Федерации |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Военный билет |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Документ об образовании |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Справка из ЖЭУ о составе семьи |

Выпишите номера ваших вариантов в таблицу:

--	--	--	--	--

Фонд контрольных заданий для оценки самостоятельной работы по курсу «Управление персоналом»

1. Методические указания по выполнению контрольной работы по курсу «Управление персоналом»

Контрольная работа является результатом самостоятельной работы слушателей по курсу, она подводит итоги изучения ими специальной литературы и призвана продемонстрировать их умение применять полученные теоретические знания для решения практических задач в области управления персоналом.

Контрольная работа состоит из 8 вопросов разбитых на 3 блока и выполняется по следующим темам курса.

1. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией.
2. Концепции управления персоналом. Управление наймом персонала.
3. Эффективность системы управления персоналом.

Вариант контрольной работы выдается преподавателем.

Контрольная работа оформляется в отдельной тетради или на стандартных листах (формат А4).

Работа пишется от руки разборчивым почерком, или набирается на компьютере.

Обязательным требованием является наличие списка литературы, использованной при ответах на вопросы. Список рекомендованной

литературы приведен в конце «Методических указаний». Приветствуется использование дополнительной специальной литературы.

Консультацию по написанию работы студент может получить у преподавателя.

Варианты контрольных работ

Вариант 1

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

1. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

Считаете ли эти понятия тождественными?

2. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии создания организации.

3. Опишите особенности построения системы управления персоналом на малом предприятии.

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе экономической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность менеджера по рекламе, используя для этого различные методы оценки.

Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.

Тема 3

1. По каким направлениям деятельности службы управления персоналом целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

2. Текущая текучесть персонала в организации составляет 25 %. Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу службы управления персоналом?

Вариант 2

Тема 1

Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

В литературе используются понятия «кадры», «человеческие ресурсы», «персонал».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления службы управления персоналом на стадии развития организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на частном индивидуальном предприятии.

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе организационно-административной концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности начальника отдела сбыта, которое вы намерены поместить в газете.

Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.

Тема 3

1. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом? Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.

2. Текучесть персонала на предприятиях составляет 5 %. Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 3

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии устойчивого функционирования организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на среднем предприятии.

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе организационно-социальной концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность маркетолога, используя для этого различные методы оценки.

Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.

Тема 3

1. По каким направлениям деятельности службы управления персоналом целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

2. Текучесть персонала на предприятиях с составляет 15 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 4

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе используются понятия «кадры», «человеческие ресурсы», «персонал».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом на стадии частичной реорганизации предприятия.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на муниципальном предприятии (среднее предприятие).

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе гуманистической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности начальника отдела патентной работы, которое вы намерены поместить в газете.

Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.

Тема 3

1. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом? Аргументируйте свою точку зрения. приведите примеры.

3. Текучесть персонала на предприятиях составляет 20 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 5

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии кардинальной реорганизации организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на крупном государственном предприятии.

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе экономической концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность начальника отдела кадров, используя для этого различные методы оценки.

Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.

Тема 3

1. По каким направлениям деятельности службы управления персоналом целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

2. Текучесть персонала на предприятиях составляет 4 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 6

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе используются понятия «кадры», «человеческие ресурсы», «персонал».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом на стадии «свертывания» деятельности организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом в крупном АО.

Тема 2

1. На каких российских предприятиях, по вашему мнению, эффективна разработка политики управления персоналом на основе организационно-административной концепции управления персоналом? Аргументируйте свой ответ.

2. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности психолога, которое вы намерены поместить в газете.

Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.

Тема 3

1. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом? Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.

2. Текучесть персонала на предприятиях составляет 6 %. Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 7

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе часто встречаются понятия «управление кадрами», «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом».

Считаете ли эти понятия тождественными?

3. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом на стадии создания организации.

4. Опишите особенности построения системы управления персоналом на муниципальном предприятии (крупное предприятие).

2. Тема 2

1. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом?

Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.

1. Оценить и выбрать нужного работника среди многих претендентов достаточно сложно. Вам предстоит проверить наличие и

оценить целый ряд способностей и качеств личности претендента на должность социолога, используя для этого различные методы оценки.

Какие методы оценки вы бы применили для проверки профессионального опыта и личностных качеств претендента? Изложите вашу точку зрения.

Тема 3

1. По каким направлениям деятельности службы управления персоналом целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

2. Текущая текучесть персонала на предприятиях составляет 35 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

Вариант 8

Тема 1

1. Управление персоналом включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности: определение потребности в персонале, отбор и адаптация персонала ...

Продолжите перечисление основных видов деятельности.

2. В литературе используются понятия «кадры», «человеческие ресурсы», «персонал».

Считаете ли эти понятия тождественными?

1. Определите приоритетные направления деятельности службы управления персоналом (СУП) на стадии развития организации.

2. Опишите особенности построения системы управления персоналом на малом предприятии.

Тема 2

1. По каким направлениям деятельности СУП целесообразна экономическая оценка эффективности управления персоналом?

2. Вам, заместителю директора по управлению персоналом, необходимо составить рекламное объявление о вакансии должности табельщика, которое вы намерены поместить в газете.

Каким, по вашему мнению, оно должно быть? На какие качества претендентов вы обратили внимание в первую очередь? Сформулируйте текст.

Тема 3

1. Что вы понимаете под социальной эффективностью управления персоналом? Аргументируйте свою точку зрения. Приведите примеры.

2. Текучесть персонала на предприятиях составляет 9 % . Как этот показатель, на ваш взгляд, характеризует работу СУП?

ПРАКТИКУМ

1. Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Исходные данные. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: финансово – экономический отдел, юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, отдел социально - бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

Постановка задачи. Необходимо спроектировать функциональное разделение труда управления персоналом при помощи построения схемы его функциональных взаимосвязей с другими подразделениями аппарата управления организацией.

Методические указания. Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Ее можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечение строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы: *O* - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; *П* - Представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; *У* - участвует в выполнении данной функции; *С* - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; *Р* - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Описание хода деловой игры. Распределение ролей в деловой игре осуществляется следующим образом. В игре участвует 10 студентов. Каждый студент выполняет роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений и роль руководителя организации. В ходе игры студент проставляет символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и студент, выполняющий роль руководителя организации. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Таблица 1.4.

Наименование функций отдела персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров.												
2. Составление плана потребности в персонале												
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников												
4. Изучение причин текучести кадров												
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала												
6. Создание резерва кадров и его обучение												
7. Введение учета личных дел												
8. Оформление документации для награждения												
9. Заполнение трудовых книжек												
10. Работа по профессиональному продвижению кадров												
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений												
12. Создание трудовой мотивации персонала												
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом												
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала												

Условные обозначения:

1. Юридический отдел.
2. Служба безопасности.
3. Канцелярия.

4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел управления персоналом.
6. Отдел обслуживания.
7. Лаборатория социологических исследований.
8. Бухгалтерия.
9. Производственный отдел.
10. Начальник отдела управления персоналом.
11. Руководитель организации

Тест на проверку усвоения материала.

1.	Ценности, определяющие основные цели функционирования организации	<p>А) краткосрочные планы</p> <p>Б) базисные принципы</p> <p>В) стратегические задачи</p> <p>Г) оперативные планы</p>
2.	Эффективное использование кадрового потенциала в целях успешной реализации стратегии предприятия	<p>А) совмещение профессий</p> <p>Б) управление</p> <p>В) кадровая политика</p> <p>Г) управление персоналом</p>
3.	Менеджеру по персоналу необходимо знать	<p>А) система управления трудовыми ресурсами</p> <p>Б) порядок организации кадровой работы</p> <p>В) методы обучения кадров</p> <p>Г) все ответы верны</p>
4.	Социально-психологические методы управления включают в себя	<p>А) организационное регламентирование</p> <p>Б) нормирование</p> <p>В) экономическое стимулирование</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
5.	Менеджер по персоналу работает	<p>А) самостоятельно</p> <p>Б) под началом кадрового консультанта</p> <p>В) под началом общего руководителя организации</p> <p>Г) все ответы верны</p>
6.	Японский подход к	<p>А) гармонии</p>

	управлению персонала имеет в основе своей организации	Б) эффективность В) метод найма по деловым качествам Г) формальные отношения
7.	Американский подход к управлению персоналом характеризуется оплатой труда	А) в зависимости от результата Б) сдельной В) в зависимости от стажа Г) повременной
8.	Система управления персоналом это	А) развитие и подготовка персонала Б) процесс использования ресурсов для достижения организационных целей В) анализ и регулирование отношений руководства и подчинённых Г) конкретная программа реализации стратегических целей организации, которая затрагивает всех сотрудников
9	Подсистема условий труда включает в себя	А) организация продажи продуктов питания Б) прогнозирование текучести кадров В) решение правовых вопросов трудовых отношений Г) охрану окружающей среды
10	Модель системы управления персоналом включает	А) производственное поведение персонала Б) основной контингент трудовых ресурсов В) население, обладающее способностью к труду Г) верного ответа нет
11.	Трудовые ресурсы как экономическая категория это	А) население в трудоспособном возрасте, как занятое, так и не занятое в общественном производстве Б) население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями к труду В) население, работающее в сфере создания материальных благ Г) все ответы верны
12.	Подсистема оформления и учёта кадров включает	А) обеспечение занятости Б) информационное обеспечение кадрового управления В) профориентацию Г) все ответы верны
13.	Управление персоналом можно рассматривать в двух аспектах	А) эффективность деятельности и число работников Б) эффективность деятельности и соблюдение требований психофизиологии труда В) эффективность деятельности и прогнозирование будущих потребностей Г) число работников и соблюдение требований экономики труда
14.	Делегирование власти	А) японский подход к управлению персоналом

распространено	Б) российский подход ук управлению персоналом В) американский подход Г) верного ответа нет
15. Назовите этапы с которых начинается управление персоналом	А) привлечение и отбор персонала Б) набор и отбор персонала В) планирование и набор персонала Г) планирование и отбор персонала

3. Ситуация « Построение организационных структур системы управления персоналом для предприятий различных организационно-правовых форм»

Исходные данные. Схема оргструктуры службы управления персоналом с указанием основных функций представлена на рисунке 1.1. в разделе 1.1.3. Краткая характеристика особенностей оргструктуры организации применительно к ее организационно-правовым формам представлена в таблице 2.3.

Постановка задачи. Решение данной ситуации направлено на отработку навыков построения оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от изменения внешних факторов, влияющих на характер конфигурации оргструктуры управления.

В процессе решения ситуации прорабатываются вопросы определения особенностей построения системы управления персоналом в зависимости от различных организационно-правовых форм и особенностей общей организационной структуры.

Таблица 2.3.

Организационно-правовая форма	Особенности общей организационной структуры
Полное или командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО)	Компактность оргструктуры, отсутствие структурного выделения подсистем управления (малое предприятие)
Командитное товарищество, ООО, акционерное общество (АО), государственное или муниципальное предприятие	Выделение подсистем в общей системе управления (среднее предприятие)
ООО, АО, государственное и муниципальное предприятие	Построение оргструктуры по дивизиональному (продуктовому или региональному) принципу
ОДО, ООО	Управление организацией через взаимодействие участников общества
ООО, АО, государственное предприятие	Выделение большего количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупные предприятия)

Акционерное общество Объединения организаций (союзы, ассоциации)	Управление организацией через взаимодействие акционеров Объединение на кратковременной целевой основе, объединение на долговременной целевой основе, объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы
--	--

Решение ситуации заключается в последовательном представлении вариантов оргструктуры службы управления персоналом, а также последовательном описании особенностей ее построения при последовательном изменении факторов, влияющих на особенности оргструктуры.

Участникам решения ситуации следует предварительно определить состав факторов, влияющих на особенности оргструктуры службы управления персоналом.

Для решения ситуации предлагается использовать упрощенный вариант оргструктуры службы управления персоналом, а также краткую характеристику особенностей общей оргструктуры организации применительно к ее организационно-правовым формам.

Методические указания. Участникам решения ситуации следует *на первоначальном этапе* установить основные факторы, влияющие на особенности построения оргструктуры службы управления персоналом.

На следующем этапе выбирается один из установленных ранее факторов, например общая численность работающих в организации, и задается общая тенденция условного изменения данного фактора. В данном случае, например, постепенное сокращение общей численности работающих в организации. На основании этих исходных условий следует определить возможное последовательное изменение исходного обобщенного варианта оргструктуры службы управления персоналом, показанного на рисунке.

Далее следует определить преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации в зависимости от особенностей ее общей оргструктуры. Для этого на основе исходных данных содержащихся в таблице, следует заполнить гр.3.

Организационно-правовая форма организации	Особенности общей организационной структуры	Преимущества построения систем персоналом организации	особенности управления
1.	2.	3.	

Тест на проверку усвоения материала.

1.	Аппарат управления составляет план работы с кадрами, но не имеет средств влияния на кадровую политику	А) превентивная кадровая политика Б) реактивная В) пассивная Г) активная кадровая политика
2.	Аппарат управления не имеет выраженной программы действий в отношении к персоналу и вся кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий	А) пассивная кадровая политика Б) реактивная В) превентивная Г) активная
3.	Аппарат управления не имеет плана работы с кадрами, но руководство осуществляет контроль за состоянием и выявляет причины возникновения кадровых проблем	А) пассивная кадровая политика Б) реактивная В) превентивная Г) активная
4.	Организация готова принять на работу любого специалиста, соответствующей квалификации	А) рациональная кадровая политика Б) открытая кадровая политика В) активная кадровая политика Г) все ответы верны

5.	Набор конкретных правил о	А) система управления персоналом
----	---------------------------	----------------------------------

	взаимоотношениях людей и организации	Б) управление персоналом В) кадровая политика Г) кадровая стратегия
6.	Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации	А) нормирование Б) программирование В) регулирование персонала Г) мониторинг персонала
7.	Согласование принципов и целей работы персонала с принципами и целями работы предприятия в целом	А) нормирование Б) регулирование В) мониторинг Г) программирование
8.	Определение системы процедур и мероприятий по достижению целей организации	А) нормирование Б) регулирование В) программирование Г) мониторинг
9	Открытая краткосрочная кадровая политика динамического роста предполагает	А) проведение внутриорганизационных программ обучения персонала Б) описание политики организации В) активное привлечение персонала Г) нетрадиционные способы найма персонала
10	Открытая долгосрочная кадровая политика динамического роста предполагает	А) описание политики организации Б) проведение внутриорганизационных программ обучения персонала В) активное привлечение персонала Г) нетрадиционные способы найма персонала
11.	Факторы внешней среды, влияющие на условия разработки кадровой политики	А) цели предприятия Б) ситуация на рынке труда В) авторитарный стиль руководства Г) все ответы верны
12.	Закрывая кадровая политика при краткосрочной стратегии динамического роста заключается	А) в наборе сотрудников с высоким потенциалом и способностями к обучению Б) оценка работников с целью сокращения В) проведение программ переподготовки Г) формирование командного планирования
13.	Условия труда и стиль руководства,	А) факторами внешней среды

	влияющие на разработку кадровой политики являются	<p>Б) факторами внешней среды косвенного воздействия</p> <p>В) факторами общей среды</p> <p>Г) факторами внутренней среды</p>
14.	Закрытая кадровая политика ликвидационной краткосрочной стратегии предусматривает	<p>А) поиск рабочих мест для сокращаемого персонала</p> <p>Б) проведение программы переподготовки</p> <p>В) Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия</p> <p>Г) оценку работников с целью сокращения</p>
15.	Открытая среднесрочная кадровая политика ликвидационной стратегии предусматривает	<p>А) поиск рабочих мест для сокращаемого персонала</p> <p>Б) Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия</p> <p>В) проведение программы переподготовки</p> <p>Г) оценку работников с целью сокращения</p>

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Группа _____ дата _____.

Тема: «Определение общей потребности в кадрах».

Вид занятия: практическая работа.

Задачи: научиться определять потребности организации в персонале, определять пути развития компетенций сотрудников, определять перспективные цели развития организации, методы и время их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей; общий курс действий организации на определённый период;

Развивать: творческий потенциал, мышление, личные качества, необходимые для руководителя и деловые качества организатора работы персонала.

Воспитывать: способность работать с людьми – воспитанность, коммуникабельность, честность, желание общественного признания, желание реализовать творческие способности.

обучающийся должен:

знать: Определение стратегии управления человеческими ресурсами; систему планирования человеческих ресурсов; этапы формирования персонала в организации методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.

Уметь: определять когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации;

Иметь представление: о методах скорректированной экстраполяции при планировании численности персонала.

Оборудование: Инструкционная карта.

Ход практического занятия.

1. Методические указания по выполнению практической работы.

Ответьте на заданные вопросы и задания письменно. Запишите в тетради дату занятия, тему, номер задания и ответ на него.

2. Выполнение практической работы:

2.1. Актуализация знаний, ответьте на вопросы для самоконтроля (устно)

1. Каким образом рассчитывается численность рабочих в плановом периоде?

2. Что включают в себя качественные показатели планирования трудовых ресурсов?

3. Расскажите об этапах планирования трудовых ресурсов.

4. Какие факторы влияют на потребности в рабочей силе?

5. Как разработать планы реализации стратегии управления персоналом?

6. Как спрогнозировать потребности организации в персонале?

2.2. Выполнение практической работы.

Практическая ситуация 1.

В 2001 году объём продаж агентства Аэротур составил 2,7 млрд. руб, чистая прибыль 21 млн. руб. В агентстве, которое расположено в Петербурге и

занимается организацией туристических поездок в Южную Европу и Северную Африку, работает 6 человек – директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 2003 году агентство намерено удвоить объём продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счёт создания партнёрских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Новгороде и Пскове, а также предложения нового вида услуг – туристических поездок в Россию (посещение Петербурга, Новгорода, Пскова, рыбалка, охота) для жителей Южной Европы и Северной Африки.

Вопросы.

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 2003 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды и внутренним ресурсам организации?
3. Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?
4. Какую стратегию управления персоналом вы бы предложили Аэротуру? Какие ресурсы необходимы для его реализации?

Практическая ситуация 2.

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объёма продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. руб. Увеличение ожидается за счёт десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счёт реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закреплённой за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведёт общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объём реализации «Логики» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Вопросы.

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Практическая ситуация 3.

Планирование привлечения персонала.

Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел "Планирование привлечения персонала". Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи.

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников, и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

Методические указания. Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.

Внутреннее привлечение рабочей силы Привлечение рабочей силы извне

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
<p>Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных и социальных изменений на предприятии</p>	<p>Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами); информирование посредников о вакансиях на своем предприятии</p>	<p>Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения</p>	<p>Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор</p>
<p>Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом</p>		<p>Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений</p>	<p>Прием на работу с испытательным сроком</p>
<p>Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом</p>		<p>Подключение специалистов по кадровым вопросам</p>	
<p>Назначение молодых специалистов на более высокие должности</p>			

Тест на проверку усвоения материала.

1.	Процесс определения организации в кадрах	<p>А) мониторинг трудовых ресурсов</p> <p>Б) нормирование трудовых ресурсов</p> <p>В) планирование трудовых ресурсов</p> <p>Г) все ответы верны</p>
2.	Процесс планирования трудовых ресурсов осуществляется на 3-х основных уровнях	<p>А) стратегическое планирование, тактическое планирование, единовременное планирование</p> <p>Б) стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование</p> <p>В) стратегическое планирование, проектное планирование, оперативное планирование</p> <p>Г) единовременное, оперативное, проектное</p>
3.	Основной задачей планирования трудовых ресурсов является	<p>А) психофизиологические показатели</p> <p>Б) обеспечение нормального социально-психологического климата в коллективе и адаптивного стиля руководства</p> <p>В) квалификация работников и их личные качества</p> <p>Г) численность, квалификация работников и производительность труда</p>
4.	Внутриорганизационная динамика трудовых ресурсов это	<p>А) предоставление работникам рабочих мест в нужное время и в нужном количестве</p> <p>Б) активная политика привлечения персонала</p> <p>В) нетрадиционные методы найма</p> <p>Г) увольнение по собственному желанию, выход на пенсию и другие причины</p>
5.	Конкуренция трудовых ресурсов на стабильном или сокращающемся рынке предполагает	<p>А) сокращение ресурсов</p> <p>Б) увеличение численности работников</p> <p>В) увеличение объектов производства</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
6.	Метод определения потребностей в персонале, состоящий в перенесении сегодняшней ситуации в будущее	<p>А) теория игр</p> <p>Б) теория очередей</p> <p>В) методы линейного программирования</p> <p>Г) метод экстраполяции</p>
7.	Метод экспертных оценок для определения потребностей в персонале основан	<p>А) на использовании математических моделей</p> <p>Б) на использовании мнений специалистов</p> <p>В) на изменении соотношения факторов, определяющих численность сотрудников</p> <p>Г) верного ответа нет</p>

8.	Метод экономико-математических методов и моделей для определения потребностей в персонале основан	<p>А) на перенесении сегодняшней ситуации в будущее</p> <p>Б) на изменении соотношения факторов, определяющих численность сотрудников</p> <p>В) на использовании мнений специалистов</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
9	Достоинством метода экстраполяции является	<p>А) точная оценка потребностей в рабочей силе</p> <p>Б) общедоступность</p> <p>В) участи линейных руководителей</p> <p>Г) все ответы верны</p>
10	Долгосрочная потребность в кадрах рассчитывается по формуле	<p>А) чистая текущая потребность – дополнительная потребность в кадрах</p> <p>Б) среднесписочная численность персонала X5 нормативный коэффициент численности специалистов</p> <p>В) плановая нормативная трудоёмкость/фонд времени одного работника</p> <p>Г) базовая потребность в кадрах + дополнительная потребность в кадрах</p>
11.	Качественные показатели планирования трудовых ресурсов включают в себя	<p>А) объём рабочей силы и ценностные ориентации</p> <p>Б) количество вакансий и профессиональные навыки персонала</p> <p>В) нормы выработки и знания персонала</p> <p>Г) ценностные ориентации и знания персонала</p>
12.	Дополнительная потребность в кадрах рассчитывается	<p>А) число работников в плановом периоде – число работников в базисном периоде</p> <p>Б) текущая потребность в кадрах – базовая потребность в кадрах</p> <p>В) текущая потребность в кадрах - объём производства/выработка на одного работника</p> <p>Г) все ответы верны</p>
13.	Количественные показатели планирования трудовых ресурсов включают в себя	<p>А) объём рабочей силы и количество вакансий</p> <p>Б) объём рабочей силы и профессиональные знания</p> <p>В) количество вакансий и профессиональные знания</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
14.	Фонд времени одного рабочего рассчитывается	<p>А) число рабочих в плановом периоде / планируемый коэффициент управленческих норм</p> <p>Б) число рабочих в плановом периоде / текущая потребность в кадрах</p> <p>В) планируемый коэффициент управленческих норм/число работников в плановом периоде</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
15.	Рост производительности труда влечёт за собой	<p>А) увеличение потребности в трудовых ресурсах</p> <p>Б) не влияет на численность трудовых ресурсов</p> <p>В) высвобождение персонала</p> <p>Г) верного ответа нет</p>

Практическое занятие

Инструкционная карта

Группа _____ дата _____

Тема: «Составление объявления о вакансии. Резюме».

Вид занятия: практическая работа.

Задачи: формирование навыков составления объявления о приёме на работу, научиться выделять значимые ценности ориентации при выборе работы, закрепить знания об источниках привлечения кандидатов на работу, научить составлять резюме и анкету кандидата на вакантную должность.

Развивать: творческий потенциал, мышление, личные качества, необходимые для руководителя и деловые качества организатора работы персонала.

Воспитывать: способность работать с людьми – воспитанность, коммуникабельность, честность, желание общественного признания, желание реализовать творческие способности.

Обчающийся должен:

знать: этапы процесса набора персонала, факторы, влияющие на процесс набора, методы и источники привлечения кандидатов, задачи менеджера по персоналу, данные, отражаемые в объявлениях о вакансиях, требования к составлению резюме, сведения, которые должна содержать анкета кандидата на вакантную должность;

Уметь: формулировать перечень требований к кандидату на вакантную должность, составлять объявление о приёме на работу, привлекать представительную группу кандидатов, оптимизировать затраты на привлечение персонала, выбирать наиболее значимые ценностные ориентации при выборе работы, составлять резюме, в соответствии с принятыми требованиями, составлять анкету кандидата на вакантную должность.

Иметь представление: о роли руководителей подразделений в формировании рабочего коллектива, о портрете «идеального сотрудника», о преимуществах и недостатках закрытой и открытой кадровой политики.

Оборудование: Инструкционная карта.

Ход практического занятия.

1. Методические указания по выполнению практической работы.

Практическая работа состоит из 6 заданий. На выполнение каждого задания отводится 12 минут рабочего времени. Ответьте на вопросы для самоконтроля (устно) и сформулируйте своё мнение об основных аспектах работы персонала. Перед этим повторите теоретический материал по предлагаемым вопросам.

Ответьте на заданные вопросы и задания письменно. Запишите в тетради дату занятия, тему, номер задания и ответ на него.

2. Выполнение практической работы:

2.1. Актуализация знаний:

- ответьте на предлагаемые вопросы для самоконтроля (устно) в течение 10 минут;

- сформулируйте основные положения о наборе кандидатов на вакантные должности;
- каким ценностным ориентациям при выборе работы вы отдаёте предпочтение?

2.2.Выполнение практической работы:

В заданиях №1 и №3 подробно заполните таблицы. Составьте объявление о приёме на работу на основании данных в задании №2. Выполните задание №4.

11. Выполните задание №6, в соответствии со своей будущей квалификацией,
12. составьте резюме в соответствии с предъявленными требованиями;

Задание №1

Ситуация "Составление объявления об имеющейся вакансии"

Исходные данные и постановка задачи. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организаций, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

Задание №2

Агентству по подбору персонала требуется ассистент менеджера по подбору персонала. Необходимо составить объявление о вакансии. В объявлении укажите должность, на которую требуется кандидат, дайте краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования, условия труда для данной должности, телефон, факс для передачи резюме.

Задание №3

Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы».

Описание ситуации:

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Постановка задачи:

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений.

Задание №5. Ситуация «Составление резюме».

Описание ситуации:

Молодой специалист, закончивший ВУЗ по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Постановка задачи: составьте резюме.

Методические указания:

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. Личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определённым требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нём не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена ниже.

Задание №6.

Составьте анкету кандидата на вакантную должность:

Личные данные.

Тест на проверку усвоения материала

1.	Осуществляя набор служба персонала должна исходить	<p>А) из долгосрочных задач организации</p> <p>Б) из кадровой политики организации</p> <p>В) из потребностей, связанных с вводом нового оборудования</p> <p>Г) все ответы верны</p>
2.	Минимальная оплата труда, нормы выработки, продолжительность рабочего дня зависят от	<p>А) от законодательных ограничений</p> <p>Б) от места действия организации</p> <p>В) от состава рабочей силы на рынке труда</p> <p>Г) от кадровой политики организации</p>
3.	Ротация кадров это	<p>А) совмещение профессий</p> <p>Б) поиск кандидатов через собственных сотрудников</p> <p>В) повышение или понижение в должности, с изменением круга обязанностей</p> <p>Г) все ответы верны</p>
4.	Внутренние источники привлечения кандидатов	<p>А) ротация и поиск кандидатов через собственных сотрудников</p> <p>Б) ротация и совмещение профессий</p> <p>В) поиск кандидатов через собственных сотрудников и совмещение профессий</p> <p>Г) все ответы верны</p>
5.	Недостатком внешних источников привлечения кандидатов является	<p>А) трудности адаптации</p> <p>Б) путь к «семейственности»</p> <p>В) снижение уровня квалификации персонала</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
6.	Самый дешёвый способ привлечения кандидатов	<p>А) подбор персонала через сотрудников организации</p> <p>Б) с помощью квалификационных карт</p> <p>В) конкурсный набор</p> <p>Г) через учебные заведения</p>
7.	Должностные инструкции являются	<p>А) документами организационно-методического инструктирования</p> <p>Б) документами организационного воздействия</p> <p>В) организационно-нормирующими документами</p> <p>Г) верного ответа нет</p>
8.	Карта компетенций представляет собой документ представляющий	<p>А) документ, регламентирующий работу персонала</p> <p>Б) набор формальных характеристик кандидата</p> <p>В) портрет «идеального сотрудника»</p> <p>Г) все ответы верны</p>

9	Японский подход к управлению персоналом ориентирован	<p>А) на самостоятельный поиск сотрудников через СМИ</p> <p>Б) на подбор через частные агентства по найму</p> <p>В) на внешние источники привлечения кандидатов</p> <p>Г) на внутренние источники привлечения кандидатов</p>
10	Набор профессиональных характеристик, которыми должен обладать сотрудник отражается	<p>А) карте компетенций</p> <p>Б) в квалификационной карте</p> <p>В) в программе конкурса</p> <p>Г) все ответы верны</p>
11.	Оценка компетенций персонала должна включать в себя	<p>А) физические и личные характеристики</p> <p>Б) способности к выполнению профессиональных задач</p> <p>В) квалификационные характеристики</p> <p>Г) все ответы верны</p>
12.	Наиболее эффективные методы поиска кандидатов	<p>А) набор внутри компании и государственных служб занятости</p> <p>Б) набор внутри компании и непосредственное обращение кандидатов</p> <p>В) поиск через собственных сотрудников и учебные заведения</p> <p>Г) поиск через собственных сотрудников и набор внутри компании</p>
13.	Целью набора персонала является	<p>А) приём на работу работников необходимой квалификации</p> <p>Б) отбор кандидатов</p> <p>В) подготовка резерва для занятия вакантных рабочих мест</p> <p>Г) все ответы верны</p>
14.	Экономии времени при наборе персонала можно добиться с помощью	<p>А) привлечение кандидатов через учебные заведения</p> <p>Б) государственных служб занятости</p> <p>В) частных агентств по найму</p> <p>Г) привлечения кандидатов через СМИ</p>
15.	Личные характеристики и потенциал профессионального развития помогает учесть	<p>А) карта компетенций</p> <p>Б) квалификационная карта</p> <p>В) анкета кандидата</p> <p>Г) все ответы верны</p>

ПРАКТИКУМ

Проведение собеседования.

Задание. Проведите собеседование, исходя из основных этапов. Дополните вопросы и перечислите документы, необходимые для предоставления при приёме на работу.

Этапы собеседования.

1. Контактная фаза:

приветствие, взаимное представление
уровень знания кандидата о предприятии
заверение в конфиденциальности беседы

2. Основная фаза.

ваше семейное положение
занятие в свободное время
образование, повышение квалификации
выяснение профессионального развития и профессиональной
квалификации
вопросы по профессии
выяснение критической оценки прежней деятельности
информирование кандидата о предприятии
переговоры о контракте

3. Заключительная фаза.

заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения.

Напишите ваши вопросы к кандидату на отдельных листах.

Перечислите документы, необходимые для предоставления при приёме на работу.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Группа _____ дата _____.

Тема: « Упражнение по отработке навыков проведение тестирования, собеседования для отбора кадров».

Вид занятия: практическая работа.

Задачи: научиться проводить тестирование и собеседование при отборе персонала на работу, применять психологическое тестирование, проводить предварительную отборочную беседу, беседу по найму, правильно оценивать кандидатов, инструктировать испытуемых, осуществлять контроль за выполнением заданий, интерпретировать результаты и подводить итоги тестирования.

Развивать: свободу решений и действий студентов, альтернативное мышление, аналитические способности, коммуникативные навыки и умения; навыки решения проблем, максимально приближенных к реальной ситуации.

Воспитывать: уважение к людям, уверенность в себе, целеустремлённость, самостоятельность, социальную компетентность.

Обучающийся должен:

Знать: этапы отбора персонала, элементы, составляющие первичный отбор, этапы собеседования и его особенности, требования, предъявляемые к организации эффективного отбора персонала, рекомендации в области тестирования кандидатов, критерии оценки кандидата.

Уметь: анализировать анкетные данные, проводить собеседование и интервью в качестве сотрудника отдела человеческих ресурсов, самостоятельно составлять вопросы для собеседования, оценивать кандидата, согласно предъявляемым требованиям, составлять портрет «идеального сотрудника»; проводить анализ почерка, информировать испытуемого о результатах собеседования, подводить итоги отбора.

Иметь представление: о методах отбора персонала, компьютерном тестировании; дополнительных источниках информации о кандидатах, примерах документальных форм оценки кандидата.

Оборудование: Инструкционная карта.

Ход практического занятия.

1. Методические указания по выполнению практической работы.

Практическая работа состоит из 5 заданий, на выполнение которых отводится 80 минут рабочего времени. Для выполнения задания №5 вам будет предложен образец почерка.

Ответьте на вопросы для самоконтроля (устно) в течение 10 минут и сформулируйте своё мнение об основных проблемах отбора кандидатов на вакантное место, отметьте достоинства и недостатки каждого метода отбора. Перед этим детально повторите теоретический материал по предлагаемым вопросам.

Ответьте на вопросы к заданиям письменно.

2.Выполнение практической работы.

2.1. Актуализация знаний, ответьте на вопросы для самоконтроля (устно):

1. Что представляет собой процесс отбора персонала?
2. Какие требования должны учитываться для организации эффективного отбора персонала?
3. Назовите методы отбора персонала.
4. Как проводится предварительная отборочная беседа?
5. Кто проводит беседу по найму?
6. Назовите преимущества и недостатки тестирования.
7. Как проводится проверка рекомендаций и послужного списка?
8. Кем принимается решение о приёме на работу?

2.2. Выполнение практической работы:

изучите задание,

ответьте на вопросы письменно.

Задание №1.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80 % в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых

физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырёх часов.

Приём сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приёме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей –сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика?
3. Какую информацию вы бы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	Среднее
Специальность	Слесарь - водопроводчик	Инженер - механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	Женат, 2 детей	холост	Разведён, 3 детей
Место рождения	Г. Москва	Г. Волоколамска Московская обл.	Г. Тамбов

Задание №2.

Выберите метод оценки качеств кандидата:

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Оцениваемое качество	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1. Интел-лект						
2. Эрудиция						
3. Профессиональные навыки и знания						
4. Организаторские способности						
Коммуникационные способности						
6. Личные особенности						
7. Здоровье и работоспособность						
8. Внешний вид, манеры						
9. Мотивация						

Задание № 3

Составьте вопросы для собеседования на вакантную должность.

Задание №4

Составьте пакет документов, необходимых для отбора кандидата на замещение вакантной должности менеджера по персоналу.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПРИЁМ НА РАБОТУ»

Цель деловой игры.

В процессе деловой игры обучающиеся знакомятся с основными этапами организации приема на работу на предприятии, изучают влияние факторов, учитываемых при найме претендентов на вакантную должность, разрабатывают должностные требования основных категорий работников с учетом специфических условий деятельности предприятия, осуществляют отбор претендентов на вакантные должности и оформляют контракт найма на работу. Организация деловой игры по найму на работу должна проводиться в условиях, максимально приближенных к реалиям отечественной практики, т. е. на примере предприятий различных организационно-хозяйственных типов (индивидуальных, ТОО, АО и др.) и видов деятельности (розничной торговли, массового питания, гостиничных услуг и т. д.), а также с учетом современных зарубежных тенденций, свойственных странам рыночной экономики. В ходе подготовки деловой игры формируются 3 отборочные комиссии следующих предприятий (пример): ЗАО «Елецкие кружева», ОАО «Стоймаш», АО «Ле Маз». В названных предприятиях определяются вакансии. Определяются члены комиссий и выбирается их председатель, в ходе подготовки члены комиссий составляют квалификационные карты и карты компетенций на вакантные должности, изучают должностные инструкции отбираемых специалистов; составляются планы отборочных мероприятий в соответствии с заданной кадровой политикой, вопросы собеседования, готовятся материалы для психологического исследования кандидатов - тесты, опросные листы; составляются легенды и модели поведения соискателей на вакантные места; преподаватель консультирует студентов по возникшим вопросам. В группе обучающихся отбираются те, кто будет играть роль претендентов на вакантные места, предусматривается, что на каждое место претендует 2 соискателя.

Цель комиссий – отобрать лучших из кандидатов для работы на предприятии, а остальным дать корректный мотивированный отказ.

Претенденты представляют комиссии список документов, необходимых для приёма на работу, резюме, проходят ряд отборочных испытаний. В ходе собеседования члены комиссии заполняют «Карту отбора претендентов на вакантную должность».

Цель претендентов – показать себя с наилучшей стороны и занять вакантное место.

После отборочных испытаний члены комиссии путём открытого обсуждения выбирают наиболее подходящие кандидатуры.

Цель игры – научить обучающихся приёмам и методам отбора персонала, порядку организации кадровой работы, умению определять требования к поступающему на работу, определять какие сведения о работнике являются наиболее важными.

При проведении деловой игры следует обратить внимание на психологические аспекты отбора персонала: возможную субъективность оценок при приёме на работу, методы оценок психологических характеристик кандидатов. Для всестороннего анализа характеристик поступающих на работу необходимо правильно выбирать и применять разнообразные виды испытаний.

В конце деловой игры преподаватель определяет степень достижения целей, выставляет оценки с комментариями, отмечает лучших обучающихся.

ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1 этап. Подготовительный.

На первом, подготовительном этапе деловой игры преподаватель формирует группы, имитирующие деятельность отделов кадров конкретных предприятий различных типов и видов деятельности. Преподавателем назначается начальник отдела кадров. На начальника отдела кадров возлагаются полномочия по формированию концепции отбора кадров, в соответствие с кадровой политикой данного предприятия, определённой преподавателем.

Концепция деятельности должна быть формализована в подготовке Устава предприятия, и пояснительной записки к нему, включающей описание функций предприятия и организационной структуры управления, а также численного состава персонала и организационной культуры предприятия. Составление текста пояснительной записки направляется преподавателем; он предлагает оценить наличные трудовые ресурсы предприятия, потребности в персонале на предполагаемых вакантных местах и разработать конкретные мероприятия по удовлетворению потребностей в персонале.

Цель подготовительного этапа сформировать у обучающихся представление о типе кадровой политики предприятия, об активности проведения кадровых мероприятий, о наличие вакантных мест.

На подготовительном этапе определяются те мероприятия, которые будут осуществлены в ходе деловой игры:

- состав комиссий по отбору персонала;
- вакантные должности;
- претенденты на вакантные должности, в количестве по два человека на каждую;
- легенды претендентов;
- круг проводимых мероприятий;
- членам комиссии предлагается составить пояснительную записку по работе предприятия и определить методы работы с персоналом в соответствие с названной преподавателем типом кадровой политики;

- члены комиссий готовят тесты и вопросы для собеседования с кандидатами, квалификационные карты и карты компетенций на вакантные должности; (Карта компетенций – «портрет идеального сотрудника» - облегчает работу отдела человеческих ресурсов при отборе соискателей на вакантные места, квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать сотрудник, принимаемый на вакантную должность);
- члены комиссий должны быть готовы ответить на вопросы кандидатов о предприятии, режиме работы предприятия и рабочем графике на вакантном месте, определить размеры заработной платы для принимаемых сотрудников;
- кандидаты составляют резюме в соответствии с выбранной легендой, которая составляется вместе с преподавателем. При составлении легенд участников игры необходимо обращать внимание на достоверность и реальность описываемых событий, на то, что соискатели на одну вакантную должность не должны иметь больших отличий в образовании и других компетенциях;
- кандидаты определяют список документов, представляемых при приёме на работу.

2 этап. Проведение деловой игры.

2.1. Актуализация знаний.

Преподаватель проверяет усвоенный ранее материал по вопросам для обсуждения. Цель – проверить степень овладения студентами теоретического материала по теме «Отбор кадров». Актуализация знаний происходит методом фронтального опроса. (Примерные ответы на вопросы см. в Приложении 4).

2.2. Изложение методики проведения деловой игры.

Преподаватель раскрывает методику проведения деловой игры. Даёт необходимые пояснения к ходу выполнения её этапов. Раскрывает пути и средства достижения целей. Подчёркивает, что целью является формирование и закрепление навыков отбора персонала. Обращает внимание обучающихся на наглядный материал – схемы «Этапы отбора кадров», «Схему факторов, учитываемых при приёме на работу» (Приложение 8).

2.3. Проведение деловой игры.

Работа комиссий по отбору кандидатов начинается с того, что начальник отдела кадров объявляет аудитории название предприятия, зачитывает пояснительную записку о работе предприятия, сообщает о типе кадровой политики, объявляет о наличии вакантных мест.

Для проведения отборочных мероприятий приглашаются кандидаты. С ними проводится предварительная отборочная беседа, члены комиссии знакомятся с резюме кандидата, предоставленными документами. Затем комиссия предлагает соискателю ряд тестов. Цели тестирования – выяснить качества кандидата, необходимые для занятия вакантного рабочего места, определить

- личные характеристики кандидата;
- лидерские качества для руководящих должностей;

- наличие способностей, для рабочих мест, связанных с творческой работой и необходимостью иметь нетрадиционное мышление;
- степень мотивации к успеху;
- способность работать в команде.

Во время работы кандидата с тестами комиссия обсуждает квалификационные характеристики кандидата, выясненные в ходе предварительной беседы, впечатление, сложившееся о нём. Комиссия делает выводы о его профессиональной пригодности в соответствие с квалификационной картой.

Кандидат, заполнив тесты, передаёт их отборочной комиссии, уходит, ожидая результата.

Сотрудники отдела человеческих ресурсов обсуждают личные качества кандидата, степень его соответствия предъявляемым требованиям, возможность вхождения в коллектив организации, предполагаемую скорость адаптации, необходимость переучивания.

Затем комиссия принимает решение:

- А) отказать в прохождении дальнейших испытаний;
- Б) просит кандидата подождать, для того, чтобы побеседовать с другим соискателем на должность;
- В) пригласить кандидата для собеседования.

Комиссия приглашает кандидата для собеседования.

Каждому кандидату даётся 5 минут на выступление, в нём он должен отразить:

- мотивы, побудившие его принять участие в устройстве на работу;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести организации.

Для проведения эффективного собеседования члены комиссии должны руководствоваться некоторыми общими рекомендациями, которые сводятся к следующему:

- установление взаимопонимание с кандидатом и предоставление ему возможности чувствовать себя свободно;
- в ходе всего собеседования необходимо концентрировать внимание на требованиях к работе.
- нельзя оценивать по первому впечатлению, нужно получить всю информацию.
- собеседование должно носить структурированный характер, вопросы готовятся заранее и должны быть достаточно гибки для разных кандидатов.

В беседе с поступающим различают три компонента:

- 1) побуждение собеседника к разговору;
- 2) активное слушание собеседника;
- 3) формирование правильных выводов из услышанного.

При проведении собеседования члены комиссии заполняют «Карту отбора претендентов при приёме на работу» в Рабочей тетради, для объективной оценки профиля кандидата.

По прохождении собеседования кандидат удаляется для ожидания решения, а комиссия проводит открытое обсуждение качеств кандидата, отбирает наиболее важные критерии отбора и выносит вердикт.

Комиссия приглашает кандидатов для сообщения о своём решении. Кандидатам не прошедшим отборочных мероприятий комиссия даёт аргументированный отказ, с перечислением причин, по которым он не прошёл отборочных мероприятий. Преподаватель должен следить за тактичностью действий членов комиссии по отношению к соискателям.

Члены комиссии поздравляют кандидатов прошедших отбор с принятием их на работу.

Преподаватель направляет работу членов отборочных комиссий, проверяет правильность выводов по оценке кандидатов, следит за полнотой аргументов в ходе обсуждения кандидатур, напоминает о необходимости мотивировать и обосновать отказ от приёма на работу.

2.4. Закрепление и оценка полученных навыков.

На этом этапе деловой игры оцениваются подходы, применяемые при отборе претендентов на замещение вакантных должностей. Этот этап осуществляется с помощью теста «Оценка кандидата на рабочее место» в Рабочей тетради, тест позволяет посмотреть на проблему оценки претендентов под другим углом зрения, провести студентам самооценку степени овладения материалом.

3 этап. Подведение итогов.

Карта отбора претендентов при приеме на работу.

1. Представление (физический аспект, внешний вид).	Неопрятный 0-2 очка	Корректный 1-3 очка	Аккуратный 2-4 очка	Очень аккуратный 3-5 очков
2. Устное выражение	Дефекты речи, сложности при устном выражении.	Выражается соответствующим образом	Непринужденность при разговоре, общении	Выражается ясно, непринужденно, убедительно
3 Человеческие контакты				
4. Знания	Недостатки вследствие заторможенности и робости	Удовлетворительные контакты, готовность к сотрудничеству	Легкие и спонтанные контакты, уверенность и доброжелательность	Личная обаятельность, коммуникативное тепло, широта натуры, великодушие.
5. Профессиональный опыт	Знания недостаточные для данной должности До 6 месяцев	Средние знания, наличие некоторых пробелов, которые надо заполнить От 6 месяцев до 2 лет	Обладает знаниями, необходимыми для данной должности От 2 лет до 5 лет	Глубокие и обширные знания Более 5 лет
6. Склонности к управлению коллективом, к руководящей должности	Нет явных признаков, желательно самому иметь директивы	Склонность к руководству небольшой группой, организации работы (нуждается в директивах в принятии важных решений)	Способность к самостоятельному принятию решений	Полное наличие компетенций для организации и управления персоналом вне зависимости от коллектива работников

7. Мотивация	Мало проявляется тенденция к рутине	Мотивации ограничены работой на занимаемой должности	Желание продвигутся по служебной лестнице, но с выполнением тех же функций	Страстное желание быть признанным и продвигаться по служебной лестнице с переменной функций, если это необходимо. Динамичный и амбициозный
8. Стабильность	Частные перемены места работы без определенных мотивов	Некоторые желаемые изменения, не зависящие от желания претендента	Некоторые желаемые изменения места работы, вызванные увеличением зарплаты	Продвижение по службе лестнице с явным увеличением зарплаты
9. Знания иностранных языков	Недостаточные знания для понимания и общения	Понимание и общение ограничены требованиями должности	Понимание и общение на все темы (но лучше с глазу на глаз, чем в группе)	Понимание и свободное общение в письменной или устной форме во всех ситуациях

Приложение 1

Примерный устав

_____ предприятия
« _____ »
(организационно - хозяйственный тип
предприятия)

1. Общие положения:

Наименование предприятия, организационно-хозяйственный тип, форма собственности, юридический статус, цель и предмет деятельности, принципы деятельности, ответственность по обязательствам.

2. Имущество и средства.

Источники средств предприятия (собственные средства, средства учредителей, акционерный капитал, лизинг имущества валютные поступления).

3. Планирование и отчетность.

Бизнес-план предприятия (основные разделы), годовой план хозяйственной деятельности (основные экономические показатели деятельности); отчетность о результатах хозяйственной деятельности (формы отчетности, органы представления отчетности).

4. Финансы и кредит.

Распределение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (разработки нормативов в зависимости от стратегии предприятия).

5. Управление предприятием.

Органы управления и их полномочия (общее собрание, совет учредителей, дирекция и т. д.); ревизионные органы (ревизионные комиссии, аудиторские службы и т. д.); органы, регулирующие деятельность предприятий (субъекты управления); организационная структура управления.

6. Труд и его оплата.

Штатное расписание работников (численный состав,); формы и системы оплаты труда, штатных работников: должностные оклады штатных работников (расчет в пределах нормируемой величины расходов на оплату труда в издержках обращения и регулируемого размера минимальной заработной платы), оплата труда внештатных работников (разработки договорных расценок или систем оплаты).

Приложение 2

Тест « Оценка кандидата на рабочее место»

Вопрос	Оценка	
	Правильно (П)	Ложно (Л)
1	2	3
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства		
2. Перечисление требований к работнику является неизменным 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, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является ли 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 может переносить		
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в 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 стиль его в качестве 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, у какого портного претендент шьет себе одежду или у кого приобретает ее, 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 свое прежнее место работы. В данном случае он никогда не скажет правду		
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.		

Тест на проверку усвоения материала

Прочитайте определения и выпишите рядом с их номерами соответствующие буквы.

<p>Отбор персонала</p> <p>Предварительный контроль качества персонала обеспечивается</p> <p>Упражнение, ставящее кандидата в роль управляющего гипотетической компании</p> <p>Недостатки собеседования</p> <p>Недостатки биографического метода</p> <p>Наиболее часто применяемый метод отбора кадров</p> <p>Испытание это</p> <p>Изучение резюме кандидата предполагает</p> <p>Преимущества выборов, как одного из вида конкурса</p> <p>Способ отбора, при котором кандидаты решают непосредственные задачи предприятия</p> <p>Способ ситуационного моделирования</p> <p>Этот метод отбора предполагает изучение документов кандидата конкурсной комиссией</p> <p>Используются для проведения конкурса</p> <p>На этом этапе конкурса рассматриваются апелляции</p> <p>15. Процесс отбора персонала начинается с</p>	<p>А) выполнение кандидатом конкретной работы</p> <p>Б) не даёт возможности оценить способности для выполнения конкретных задач</p> <p>В) предварительная отборочная беседа</p> <p>Г) собеседование</p> <p>Д) тест на профессиональные навыки</p> <p>Е) субъективность оценки</p> <p>Ж) проверку рекомендаций и послужного списка</p> <p>З) серия мероприятий и действий, осуществляемых для выявления лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы</p> <p>И) центры оценки</p> <p>К) выборы</p> <p>Л) игротехнический</p> <p>М) медосмотр</p> <p>Н) выезд в институты и другие учебные заведения</p> <p>О) подведение итогов конкурса</p> <p>П) быстрота и возможность учёта мнений коллектива</p> <p>Р) решение кандидатом сложной модели экстремальной ситуации</p> <p>С) этап разработки программы конкурса</p> <p>Т) эффективный отбор кандидатов</p>
--	---

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Группа _____ дата _____.

Тема: «Разработка программ стимулирования труда».

Вид занятия: Практическая работа.

Задачи: научиться выделять мотивы, которые стимулируют персонал к хорошей работе, научиться определять элементы мотивации и элементы демотивации, Разрабатывать программы стимулирования труда.

Обучающийся должен:

знать: как составляются и что содержат программы стимулирования труда;

- о материальных и нематериальных аспектах мотивации персонала;
- причины текучести кадров на предприятии;
- основные составляющие программы стимулирования труда;
- материальные аспекты;
- нематериальные аспекты;
- текучесть кадров;
- содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, потребности и мотивы, движущие действиями работника, способы мотивации и стимулирования персонала;

уметь: выбирать элементы мотивации в каждом конкретном случае,

- применять модели мотивации через потребности по практике,
- научиться выделять наиболее значимые мотивы деятельности менеджера.

Иметь представление: как сами работники оценивают различные характеристики своей работы, о факторах, влияющих на удовлетворенность в работе, об управлении потребностями, об элементах мотивации, используемых руководителями для повышения эффективности работы персонала.

Оборудование: инструкционная карта, практические задания.

Ход практического занятия.

1. Методические указания по выполнению практической работы.

Практическая работа состоит из 5 заданий, на выполнение каждого отводится 18 минут рабочего времени. Ответьте на вопросы для самоконтроля (устно) и сформулируйте свое мнение о значимости программ стимулирования труда в деятельности менеджера по персоналу и о практическом применении теорий: процессуальных и содержательных.

Запишите в тетради дату занятия, тему, номер задания и ответ на него. Ответьте на заданные вопросы и ситуации письменно. Выполнение практической работы.

2. Выполнение практической работы.

2.1. Актуализация знаний:

ответьте на вопросы для самоконтроля (устно),

- Какие факторы, влияющие на текучесть кадров, вы знаете?
- Какие факторы влияют на активизацию человека к работе?
- Отчего, главным образом зависит успех деятельности организации?

- Где применяются традиционные методы вознаграждения?
- В чём различаются содержательные и процессуальные теории мотивации?
- В чём состоит “закон эффекта” мотивации, согласно поведенческой психологии?
- Что входит в понятия - “мотивация”?
 - потребности;
 - мотивы;
 - модель мотивации через потребности.
- Содержательные теории мотивации и их практическое применение:
 - а) теория А. Маслоу;
 - б) теория Ф. Герцберга;
 - в) теория Мак Клеелланда;
- Какова основная цель компенсации?
- Каково практическое применение процессуальных теорий мотивации:
 - а) теории ожидания?
 - б) теории справедливости?

2.2. Выполнение практической работы

1. изучите задания,
2. ответьте на вопросы письменно.

Задание 1. Изучите таблицы, дающие научные сведения о системах мотивации персонала. Составьте комплексную систему мотивации персонала на крупном производственном предприятии, ориентируясь на моральное стимулирование.

Комплексная система мотивации персонала	Инструменты, методы	Цели мотивации	Ваши предложения
<p>Культура предприятия</p> <p>Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм</p>	<p>Конституция (устав) предприятия; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства</p>	<p>Понимание и признание целей деятельности предприятия. Ориентация на перспективу</p> <p>Согласование взаимных интересов</p>	
<p>Идентификация с корпорацией</p> <p>Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира</p>	<p>Различные формы информации о предприятии</p>	<p>Идентификация с предприятием. Единая ориентация в восприятии предприятия как внутри, так и вовне. Чувство принадлежности к предприятию</p>	
<p>Система участия</p> <p>Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества</p>	<p>Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства</p>	<p>Установка на кооперативность в поведении</p> <p>Ориентация на соответствие затрат и результата, готовность к риску</p> <p>Заинтересованность в информации, полезной для предприятия</p> <p>Совместное и конструктивное сотрудничество</p> <p>Положительное отношение к сотрудникам</p>	

<p>Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления</p>	<p>Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг</p>		
<p>Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы</p>	<p>Безопасность труда, охрана, здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи</p>		
<p>Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем</p>	<p>Качественная работа и самоконтроль Коллегиальность в обращении с членами группы Готовность и способность к решению проблем</p>	<p>Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем</p>	

<p>Привлечение к принятию решений Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке</p>	<p>Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений</p>		
--	---	--	--

Задание 2.

Изучите таблицы. Ответьте на вопросы

1. Для каких возрастных категорий наиболее важной является
 - А) материальная мотивация;
 - Б) комфортная мотивация;
 - В) самореализация;
 - Г) социоцентрическая мотивация?
2. Какие методы мотивации наиболее действенны
 - А) на мужчин;
 - Б) на женщин.
3. Когда происходит осознание значимости своего труда?
4. Как влияет оплата труда на социоцентрическую мотивацию, сделайте подробный анализ и выводы.
5. Что главным образом влияет на трудовую активность персонала?
Связь мотивации с квалификацией, полом, возрастом, заработком и трудовой активностью (в % от числа опрошенных)

Мотивация	Квалификация		
	низкая	средняя	высокая
материальная	62,9	53,2	43,0
комфортная	57,4	55,4	55,3
самореализация	22,4	37,4	38,6
социоцентрическая (осознание значимости своего труда)	51,2	52,2	57,8

Мотивация				
Характеристика	материальная	комфортная	самореализация	социоцентрическая
Пол:				
мужчины	55,5	52,9	44,:	63,7
женщины	50,4	59,2	25,4	43,5
Возраст (лет):				
до 24	59,6	53,5	32,2	50,0
25-29	60,7	65,7	39,8	59,6
30-39	51,8	51,6	34,5	55,4
40-49	51,9	58,3	35,8	54,4
50 и старше	41,0	51,5	31,6	49,2
Средний заработок, руб.				
до 140	45,3	46,6	21,1	36,6
161-200	53,4	60,0	38,7	54,1
201-250	53,2	60,5	41,3	64,5
251-300	51,6	57,5	41,2	63,1

Тест на проверку усвоения материала.

1.	Какие пункты из перечисленных ниже относятся к материальным стимулам	<p>А) служебный автомобиль</p> <p>Б) награды, вручаемые публично</p> <p>В) продвижение по службе</p> <p>Г) грамоты</p>
2.	Какие пункты из перечисленных относятся к моральным стимулам	<p>А) медицинское страхование</p> <p>Б) уважение окружающих</p> <p>В) премии</p> <p>Г) маржа за контракт</p>
3.	Побуждение человека к определённому поведению убеждением и внушением	<p>А) стимулирование</p> <p>Б) принудительная мотивация</p> <p>В) нормативная мотивация</p> <p>Г) компенсация</p>
4.	Использование власти и угрозы удовлетворение потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований	<p>А) принудительная мотивация</p> <p>Б) воздействие с помощью распределяемых благ</p> <p>В) стимулирование</p> <p>Г) влияние на самореализацию личности</p>
5.	Если руководитель требует от подчинённого невозможных действий, то возможно, что	<p>А) не будут активизированы силы, побуждающие человека к труду</p> <p>Б) не будут действительны убеждение и внушение</p> <p>В) стимул может не перерасти в мотив</p> <p>Г) все ответы верны</p>
6.	Человек повторяет действия, которые привели к получению благ, которые он считает для себя ценными – это	<p>А) «эффект мотивации»</p> <p>Б) «эффект побуждения»</p> <p>В) система вознаграждения</p> <p>Г) система поощрения</p>
7.	В зависимости от преобладания тех или иных потребностей наиболее эффективными работниками считаются те, которые входят в группу	<p>А) ориентированных на содержательность и общественную значимость труда</p> <p>Б) ориентированных на оплату труда</p> <p>В) тех, у кого значимость различных ценностей сбалансирована</p> <p>Г) реагирующую на социально-психологическое воздействие</p>
8.	Денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотрудникам за выполнение возложенных на них обязанностей	<p>А) система платы за знания и компетенции</p> <p>Б) заработная плата</p> <p>В) материальная помощь</p> <p>Г) дополнительное вознаграждение</p>

9	Величина заработной платы главным образом зависит от	<p>А) цены рабочего места</p> <p>Б) компетенции сотрудников</p> <p>В) знаний и квалификации персонала</p> <p>Г) квалификации и средне-региональной заработной платы</p>
10	Традиционная система компенсации складывается	<p>А) заработная плата + льготы</p> <p>Б) заработная плата + премии</p> <p>В) заработная плата + нетрадиционная система вознаграждения</p> <p>Г) ставка по тарифу 5 количество отработанных часов</p>
11.	Цена рабочего места определяется	<p>А) анализом рынка труда</p> <p>Б) ранжированием</p> <p>В) справочником или классификатором</p> <p>Г) все ответы верны</p>
12.	Установить непосредственную связь между результатами работы и размером вознаграждения позволяет	<p>А) фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу</p> <p>Б) сдельная заработная плата</p> <p>В) коммиссионная система стимулирования продаж</p> <p>Г) все ответы верны</p>
13.	Основная цель компенсации	<p>А) вознаграждение работников за эффективный труд</p> <p>Б) обеспечение реализации организационных целей за счёт сохранения и стимулирования персонала</p> <p>В) поддержание трудоспособности персонала</p> <p>Г) получение доходов, согласно величине вложенного труда</p>
14.	К материальным аспектам стимулирования труда относятся	<p>А) машина компании</p> <p>Б) бонусы</p> <p>В) доплата за мобильный телефон</p> <p>Г) продуктовые наборы</p>
15.	Текучесть кадров может быть вызвана	<p>А) нестабильной ситуацией на рынке труда</p> <p>Б) излишней чувствительностью персонала к критике</p> <p>В) неблагоприятным морально-психологическим климатом в коллективе</p> <p>Г) все ответы верны</p>

Практические занятия к модулю

Оценка труда персонала позволяет решить следующие управленческие проблемы:

1. Подбор кадров – оценка личных и деловых качеств.
2. Определение степени соответствия занимаемой должности: переаттестация, расстановка кадров, использование должностных обязанностей.
3. Улучшение использования кадров – определение нагрузки, совершенствование труда.
4. Выяснение вклада работников в результаты работы – поощрение, взыскание.
5. Продвижение работников, необходимость квалификации – прогнозирование, продвижение, формирование резерва, оценка эффективности обучения.
6. Улучшение структуры аппарата управления – проверка нормативов численности, разработка должностных инструкций.
7. Совершенствование управления. Совершенствование стиля и методов управления, повышение ответственности.

Оценка труда работников позволяет выполнить поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением следующих требований:

- объективность – использование достаточно полной системы показателей;
- оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- гласность – ознакомление работников с порядком и методикой оценки, доведение результатов;
- демократизм – участие общественности, привлечение коллег и подчиненных;
- единство требований – для всех лиц однородной должности;
- простота – четкость и доступность;
- результативность – обязательное принятие действенных мер по результатам оценки;
- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оцен

Практическое занятие Инструкционная карта Тема: «Оценка труда»

Вид занятия: Практическая работа.

Задачи: научиться проводить аттестацию персонала, определять сильные и слабые стороны работников, выделять значимые личные и деловые качества, влияющие на успешность работы и эффективность работы с коллегами.

Развивать: Качества необходимые для эффективного менеджера - настойчивость в овладении новыми знаниями, мышлением, вниманием.

Воспитывать: способности к саморазвитию личности, высокие моральные и этические ценности; ориентацию на положительный результат, сосредоточенность и открытость.

Обучающийся должен:

знать: приёмы и способы оценки персонала; систему оценки труда; необходимость оценки персонала, понятие, задачи оценка труда, требования, предъявляемые к оценке, этапы оценки персонала.

уметь: проводить мероприятия по подготовке к аттестации, по оценке труда, заполнять аттестационный лист, оценивать работников по шкале убывающей важности.

Иметь представление: о методах совершенствования аттестации персонала.

Ход практического занятия.

1. Методические указания по выполнению практической работы.

Практическая работа состоит из 4 заданий, на выполнение каждого из них отводится по 20 минут рабочего времени.

Перед выполнением работы ответьте на вопросы для самоконтроля (устно) в течение 5 минут. Для ответа на оставленные вопросы необходимо детально повторить теоретический материал.

Запишите в тетради дату занятия, тему, номер задания и свой результат.

2. Выполнение практической работы.

2.1. Актуализация знаний:

- ответьте на вопросы для самоконтроля (устно).

1. Назовите основные задачи аттестация персонала.
2. На какие этапы подразделяется аттестация?
3. С какой целью происходит сообщение результатов оценки?
4. Какие пути совершенствования аттестации персонала вы можете предложить?
5. Назовите виды аттестации, дайте их характеристику.

2.2. Выполнение практической работы.

- выполнить задания;

- сделать выводы.

Задание 1.

Анализ заданного выбора.

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» – наиболее характерная черта

_____ не ждет проблем

_____ схватывает объяснение «на лету»

_____ редко теряет время

_____ с ним легко разговаривать

_____ становится лидером при работе в группе

_____ теряет время на необходимые аспекты работы
_____ спокоен и невозмутим при любой ситуации
_____ много работает

Задание 2

Ознакомьтесь с аттестационным листом, заполните его во время прохождения практики по профилю специальности, сравните ваши результаты с результатами аттестационной комиссии.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ.

ФИО _____ Сотрудник _____

Все	Фактор	Оценка	Комментарий
10%	<u>Качество работы</u>		<p>Полностью профессионально компетентен, постоянно стремится к совершенствованию методов работы</p> <p>Качество планирования нуждается в улучшении, отсутствуют навыки формального планирования</p> <p>Рационально использовать ресурсы как достижение цели организации, ищет нетрадиционные методы повышения эффективности</p> <p>Эффективность руководить подчиненными, устанавливает сложные задачи, не достаточно уверен в оценке своих сотрудников</p> <p>Испытывает сложность в выражении собственных мыслей в устной и письменной форме, что отрицательно сказывается на взаимодействии с другими подразделениями.</p> <p>Работает не считаясь со временем в состоянии выполнить большой объем</p>
10%	аккуратность		
25%	соответствующего стандарта		
15%	качества		
10%	<u>Планирование</u>		
10%	способностью эффективно		
	использовать ресурсы и время для достижения результатов		
	<u>Организация</u>		
	способностью эффективно		
	использовать ресурсы и время для достижения результатов		
	<u>Руководство,</u>		
	<u>лидерство</u> способность		
	мотивировать и руководить людьми, установить стандарты, оценивать работу подчиненных, способность ее улучшить		
	<u>Коммуникация</u>		
	способствовать эффективно взаимодействовать с людьми в устной и письменной форме		
	Ответственность в работе		

Итоговая аттестация:

П (превосходно) О (отлично) НО (ниже ожидаемого) Н(неудовлетворительно)

сотрудников. Александр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учёту и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объёма работ центра.

По мнению Александра, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Ситуация 2.

«Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации»

Исходные данные. Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший месяц выполнял два вида работ. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

<p>Степень сложности труда ВЫПОЛНЕННАЯ РАБОТА ПО СЛОЖНОСТИ -существенно превышает должностную инструкцию -несколько превышает должностную инструкцию -соответствует должностной инструкции -несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции -существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции</p>	<p>Оценка в баллах 5 4 3 2 1</p>
<p>Степень напряженности труда -большую часть времени работник дополнительно выполнял временно отсутствующего сотрудника -некоторую часть времени работник дополнительно выполнял временно отсутствующего сотрудника -все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме -работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы -значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками</p>	<p>5 4 3 2 1</p>
<p>Степень качества труда РАБОТА ВЫПОЛНЕНА -на высоком уровне -на хорошем уровне -удовлетворительно -ниже среднего уровня -неудовлетворительно</p>	<p>5 4 3 2 1</p>

Постановка задачи :

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

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

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

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1.	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2.	Степень напряженности труда (К1) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3.	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4.	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели , разрабатывать и внедрять планы действий , адаптировать их в соответствии изменениями		
5.	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6.	Способность к руководству (К6)		

	Умение руководить и мотивировать других , устанавливать стандарт , оценивать работу других и способствовать ее улучшению			
7.	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других , ясно выражаясь в письменной и устной форме .			
8.	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду			

Итоговая аттестация

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

Руководитель (аттестации) _____
 Сотрудник (аттестации) _____
 Члены аттестационной комиссии _____

Аттестационный лист по оценки текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____
 Отдел _____ Дата проведения _____
 Трудовой стаж по специальности _____

Описание работы :

Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 200__ год:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы.

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

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица

Тест на проверку усвоения материала

<p>1. Оценка труда это</p>	<p>А. выявление трудового потенциала работника Б. выявление степени использования этого потенциала В. мероприятия по определению соответствия количества и качества труда, требованиям технологии производства. Г. все ответы верны</p>
<p>2. Задача деловой оценки работника</p>	<p>А. заключается в определении соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность Б. заключается в определении процесса включения новых сотрудников в организацию, предполагающего знакомство с нормами и правилами, закреплёнными в корпоративной культуре, В. заключается в преодолении производственных и межличностных проблем Г. верного ответа нет</p>
<p>3. В зависимости от цели оценки возможны два подхода:</p>	<p>А. результаты могут быть сообщены ему лично либо результаты не сообщаются, т.к. это может демотивировать сотрудника Б. информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты либо результаты не сообщаются, т.к. это может демотивировать сотрудника В. результаты оценки опубликовываются Г. результаты могут быть сообщены ему лично либо информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты</p>
<p>4. Оценка труда работников позволяет выполнить поставленные задачи только в том случае если будет проводиться с соблюдением следующих требований:</p>	<p>А. объективность – использование достаточно полной системы показателей; Б. оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения; В. гласность – ознакомление работников с порядком и методикой оценки, доведение результатов; Г. все ответы верны</p>
<p>5. Методы индивидуальной оценки</p>	<p>А. оценочная анкета; сравнительная анкета Б. социально-психологическая, психофизиологическая, организационная, профессиональная В. анкета заданного выбора; психофизиологическая, организационная Г. оценочная анкета представляет собой набор вопросов или описаний; социально-психологическая профессиональная</p>
<p>6. Анкета заданного выбора и шкала рейтингов поведенческих установок являются</p>	<p>А. методом индивидуальной оценки Б. методом групповой оценки В. методом ранжированной оценки Г. верного ответа нет</p>

7. Метод оценки по решающей ситуации является	<p>А. методом индивидуальной оценки Б. методом групповой оценки В. методом ранжированной оценки Г. верного ответа нет</p>
8. Сравнительная анкета	<p>А. этот метод ориентирован на фиксацию поступков Б. представляет собой набор вопросов или описаний В. – список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте Г. описываются преимущества и недостатки поведения работника</p>
9. Методы групповой оценки	<p>А. сравнение по парам – сравнение каждого с каждым; Б. метод классификации В. метод альтернативной классификации Г. все ответы верны</p>
10. Метод заданного распределения.	<p>А. сравнение каждого с каждым; Б. работникам дается оценка по заранее фиксированному распределению по разным критерием оценки. В. выбор лучшего и худшего и т.д. из оставшихся работников Г. работники распределяются по одному критерию (вариативно) от лучшего к худшему</p>
11. Метод классификации	<p>А. сравнение каждого с каждым Б. работникам дается оценка по заранее фиксированному критерию В. выбор лучшего и худшего и т.д. из оставшихся работников Г. работники распределяются по одному критерию (вариативно) от лучшего к худшему</p>
12. Целью беседы с работником является	<p>А. повышение производительности труда Б. изменение поведения работников В. сообщение ему результатов Г. все ответы верны</p>

ПРАКТИКУМ

А

- *сообщается с руководителями низового звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;*

Должностная инструкция менеджера по персоналу.

Общие положения. *Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.*

Работает под началом общего руководителя организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

- *участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.*
- *Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах, проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.*
- *Осуществляет подбор и отбор новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;*

Исходные данные и постановка задачи: изучите и проанализируйте должностную инструкцию менеджера по персоналу.

Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера;
- замечания и дополнения конкретного характера: по чёткости и ясности требований к менеджеру по персоналу;
- ответьте на вопросы письменно на отдельных листах.
 1. Каковы основные функции менеджера по персоналу?
 2. Опишите место менеджера по персоналу в иерархической системе управления.
 3. Назовите основные задачи менеджера по персоналу.
 4. Назовите цели его работы.
 5. Опишите требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу.

Итоговая аттестация

Варианты тестовых заданий для контроля учебных достижений

1. Управление человеческими ресурсами - это:

- а) деятельность, выполняемая на предприятии;
- б) персонал на предприятии;
- в) особый подход к управлению людьми в компании.

2. Модели управления организацией – это:

- а) организационные;
- б) экономические;
- в) социальные.

3. Какие уровни потребностей выделены Маслоу:

- а) высший;
- б) низший;
- в) высший и низший.

4. Программа управления персоналом не включает:

- а) набор персонала;
- б) образ мышления и склонности;
- в) структурный состав рабочей силы.

5. Направление работы с человеческими ресурсами включает:

- а) развитие;
- б) оплата и стимулирование работника;
- в) конкурентоспособность работника.

6. Какие качества необходимы человеку как важнейшему элементу модели УП:

- а) способности;
- б) эмоции;
- в) знания.

7. Какие элементы необходимы для эффективной работы фирмы:

- а) задачи и стратегия их выполнения;
- б) организационная структура;
- в) удовлетворенность работника

8. Что не относится к функциям подразделения по УП?

- а) участие в разработке и реализации целей и политики организации в области УП;
- б) улучшение качественного состава персонала организации;
- в) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками.

9. Какие вопросы курирует директор по персоналу на современном этапе?

- а) трудовое законодательство;
- б) этику поведения работника;
- в) учит управленцев и работников пользоваться УП – услугами.

10. Какой уровень управления не соответствует уровню управления персонала?

- а) институциональный;

б) индивидуально - психологический;

в) организационный.

Итоговый зачет по дисциплине проводится в две ступени:

Письменный зачет, который проводится по вопросам, приводимым ниже. Билет включает четыре вопроса из приводимого ниже перечня.

ВОПРОСЫ к итоговой аттестации по дисциплине

Управление персоналом

1. Сформулируйте определение понятия управление персоналом.
2. Назовите основные задачи управления персоналом.
3. Перечислите этапы управления персоналом.
4. Что такое кадровая политика.
5. Какова роль кадровой политики в системе управления персоналом.
6. Сформулируйте цели кадровой политики.
7. Какие Вы знаете принципы управления персоналом.
8. Каким критериям должна отвечать кадровая политика.
9. Что следует понимать под стратегией управления персоналом.
10. Дайте определение понятия персонала.
11. Назовите основные категории численности персонала.
12. Перечислите функции руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления.
13. Какие Вы знаете структурные подразделения по управлению персоналом и их задачи и функции.
14. Какие принципы заложены в построении системы управления персоналом.
15. Какие Вы знаете подсистемы управления персоналом.
16. Назовите цели и задачи кадрового планирования.
17. Перечислите различные уровни планирования персонала.
18. Основные пункты содержания оперативного плана.
19. Значение разработки временной организационной схемы кадрового планирования.
20. Какие отличия временного и рамочного планов кадрового планирования.
21. Какие элементы затрат включают в издержки по управлению персоналом.
22. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
23. Основные этапы разработки плановой потребности персонала.
24. Какие Вы знаете методы расчета плановой потребности персонала (для рабочих, специалистов и служащих).
25. Какова роль штатного расписания при определении численности персонала.
26. В каких случаях возникает необходимость расчета дополнительной потребности персонала.
27. Что такое рабочее место и должностная инструкция.
28. Основные этапы аттестации рабочего места и персонала.
29. Назовите методы классификации рабочих мест.
30. Высвобождение персонала при неполном финансировании.
31. Какие применяют методы оценки аттестуемых сотрудников.
32. Сформулируйте понятие «служебно-профессиональное продвижение».
33. Охарактеризуйте этапы продвижения по службе на примере.

34. Какова схема профессионального продвижения работника управления.
35. Чем отличается «трудовой договор», «контракт», «трудовое соглашение».
36. Перечислите основные разделы «трудового договора».
37. Назовите причины прекращения досрочного расторжения трудового договора.
38. Цель и значение коллективного трудового договора.
39. Система и методы обучения персонала.
40. Методы отбора работников управления.

Практикум

Определение эффективности команды.

Дуглас Мак Грегори предложил список характеристик, по его мнению, описывающих эффективные группы. Рассмотрите список, который содержит характеристики, предложенные Д. Мак Грегори, и некоторые другие. Согласны ли вы со всеми утверждениями? При каких условиях, по вашему мнению, некоторые утверждения не приведут к эффективности деятельности группы?

Эффективность групповой деятельности.	
Неэффективно	Эффективно
1. Атмосфера и взаимоотношения Какие взаимоотношения существуют среди членов группы?	
Формальные и сдержанные	Близкие и дружеские
2. Приём в члены: Может ли каждый стать членом группы?	
Открыта для каждого	Специальные процедуры (условия)
3. Понимание и принятие цели Хорошо ли члены группы понимают цели и существуют ли обязательства по их достижению?	
Обязательства отсутствуют	Общие обязательства
4. Коммуникации: Стремятся ли члены группы выслушать друг друга?	
Не стремятся	Стремятся
5. Разрешение конфликтов и разногласий	
Если они не игнорируются, то в результате возникает враждебность	Конфликты решаются путём переговоров
2. Принятие решений: 3. Как принимаются решения в группе? Имеют ли возможность члены группы участвовать в принятии решений?	
Автократическое	Демократическое
4. Оценка исполнения Каков характер обратной связи об исполнении?	
Критика и персональные нападки	Прямая, постоянная и объективная информация
5. Выражение чувств: Чувствуют ли себя члены группы свободными в выражении чувств?	
Истинные чувства должны скрываться	Открытое выражение чувств приветствуется
6. Лидерство: Как выдвигается лидер и как разделяются лидерские функции?	
Лидер или отсутствует или доминирует один человек	Лидерские функции распределены между членами группы

10. Внимание к внутригрупповым процессам: Осознаёт ли группа внутренние процессы?	
Группа не осознаёт внутренние процессы	Группа осуществляет мониторинг этих процессов

ПРАКТИКУМ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ДОКЛАДНОЙ, СЛУЖЕБНОЙ И ОБЪЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСОК

На первый взгляд нет особых различий между докладной, служебной и объяснительной записками. Действительно, эти бумаги близки по своему назначению - все они носят информационный характер. Тем не менее мы имеем дело с разными видами документов, которые отличаются и по содержанию, и по адресатам. Давайте посмотрим, как правильно оформить каждый из них.

Вначале напомним, что при оформлении любой информационно-справочной документации, будь то записка, протокол, акт или справка, нужно руководствоваться требованиями

ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов".*

Для оформления докладной, служебной и объяснительной записок существуют общие правила. Каждый из этих документов должен иметь:

- указание на автора (организацию, структурное подразделение или должностное лицо, от которого исходит записка);
- наименование адресата (кому направляется документ);
- наименование вида документа (например, Докладная записка", "Служебная записка");
- дату составления;
- регистрационный номер;
- заголовок к тексту (например, "О нарушении трудовой дисциплины", "О приобретении трудовых книжек");
- текст;
- подпись составителя (с указанием должности).

Помните, что правильное указание реквизитов в документах прямо влияет на их юридическую силу, обеспечивает их бесспорность и официальность.

Докладываем о ситуации

Докладная записка - это документ, адресованный руководителю организации (данной или вышестоящей) или руководителю структурного подразделения.

В докладной записке обстоятельно излагается какой-либо вопрос с выводами и предложениями составителя и преследуется цель побудить руководство к принятию определенного решения. Если докладные записки информируют адресата о ходе выполнения работ, то они могут составляться регулярно.

Докладные записки, адресованные руководителю организации, являются внутренними документами и могут составляться на простом листе бумаги формата А4.

Бумаги, которые направляются в вышестоящие инстанции, - это внешние документы, их необходимо оформлять на бланке организации.

Текст докладной записки состоит из двух или трех смысловых частей.

В первой части - констатирующей - излагаются причины, факты и события, которые послужили поводом для ее написания.

Вторая часть - анализирующая - содержит анализ сложившейся ситуации, возможные варианты ее решения.

Третья часть - резюмирующая - включает в себя выводы и предложения конкретных действий, которые, по мнению составителя, необходимо предпринять.

Второй части в докладной записке может и не быть, тогда документ состоит лишь из описания ситуации, выводов и предложений автора записки.

Информируем по горизонтали

Служебную записку составляет работник или руководитель подразделения на имя руководителя или специалиста другого подразделения. Таким образом, она обеспечивает связь объектов управления по горизонтали. В этих записках чаще всего отражаются вопросы материально-технического, хозяйственного, информационного обеспечения и т. п. Например, в бухгалтерии сломался принтер. Главный бухгалтер может в служебной записке проинформировать об этом начальника отдела системного обеспечения и попросить отремонтировать прибор.

Оформляется служебная записка так же, как и докладная.

Объясняем причины

Объяснительная записка - это документ, объясняющий причины какого-либо действия, факта, происшествия. Ее может составлять любой работник организации в адрес вышестоящего должностного лица. В основном объяснительные пишутся по факту совершения дисциплинарного проступка, а наличие такой записки является непременным требованием для наложения на сотрудника дисциплинарного взыскания (ст. 193 ТК РФ). Объяснительную записку работник чаще всего пишет от руки и в свободной форме, но нередко в организациях используются и специальные бланки.

Рекомендуем кадровику всегда иметь под рукой несколько образцов различных записок или разработать для них унифицированные формы. Ведь информационный обмен в организации происходит непрерывно, и сотрудники часто обращаются в отдел кадров за помощью в составлении того или иного документа. В инструкции по кадровому делопроизводству организации можно изложить требования к запискам, описать их необходимые реквизиты и привести образцы.

На практике часто возникает вопрос, обязательно ли регистрировать служебные, докладные и объяснительные записки в рамках организации. По нашему мнению, если изложенный в записке вопрос требует письменного решения в виде резолюции руководителя, то эти документы необходимо регистрировать, поскольку они требуют исполнения и использования в справочных целях. Если же вопрос может быть решен устно, регистрировать такую записку не обязательно.

Образец
Руководителю ГУП г. Москвы
Трест «Мосотделстрой № 1»
Сорокину Ю.П.
от начальника отдела кадров
Пригожина Б.А.

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Вами было дано указание в письменном виде о подготовке проектов документов, а именно о внутренней приемке-сдачи работ и порядке заключения договоров на выполнение работ со сроком исполнения до 06 ноября 2009 года.

Однако, ввиду моей временной нетрудоспособности, подтвержденной листком нетрудоспособности, Ваше распоряжение я не выполнил.

Ввиду сложившейся ситуации, приношу свои извинения за невыполнение Вашего распоряжения по объективной причине, а так же прошу Вас перенести срок исполнения Вашего распоряжения.

Обязуюсь в течение 3-х дней с момента моего выхода на работу представить Вам на рассмотрение проекты документов.

Мой визит к врачу назначен на 12.11.2009 г. Буду настаивать на выписке с 13.11.2009 года.

Ваши распоряжения для меня закон.

(Б.А. Пригожин)
09.11.2009 г.

ПРАКТИКУМ ПО ТЕМЕ СПРАВОЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ. СЛУЖЕБНЫЕ ПИСЬМА

Справочно-информационная документация включает служебную переписку, документацию на оформление личного состава, справки, акты.

подавляющее большинство документов, отправляемых из учреждений и фирм и направляемых им, являются информационно-справочными. Они содержат информацию о фактическом положении дел в учреждениях, которая служит основанием для принятия распорядительных документов. К информационно-справочным документам относятся: справки, докладные и объяснительные записки, сводки, обзоры, акты, письма, телеграммы и телефонограммы. Они носят вспомогательный характер по отношению к распорядительным документам, не являются обязательными к исполнению в отличие от них. Информация, содержащаяся в них, может побуждать к действию или может быть лишь принята к сведению.

Справки - документы, содержащие текстовую и (или) табличную обобщенную информацию по какому-либо определенному вопросу, о состоянии дел, характерные показатели, описание и подтверждение тех или иных фактов и событий.

Справки делят обычно на две группы:

- 1) справки с информацией о фактах и событиях служебного характера;
- 2) справки, выдаваемые заинтересованным гражданам и учреждениям, удостоверяющие какой-либо юридический факт.

Наиболее многочисленной и ежедневно составляемой является вторая группа справок (например, справки о подтверждении занимаемой должности, заработной плате, месте проживания, наличии иждивенцев и т.п.). Так как ситуации, по поводу которых эти справки выдаются, как правило, типовые, применяются унифицированные трафаретные бланки. Иногда формы бланков таких справок прилагаются к нормативным актам.

Помимо указания названия ведомства, учреждения, вида документа (справка), даты и номера эти бланки имеют отпечатанный типовой текст. Например, форма справки о доходах физического лица за год.

Текст справки обычно начинается с указания в именительном падеже фамилии, имени и отчества лица, о котором сообщаются сведения. В конце справки дается название учреждения, куда она представляется. В тексте такой справки не должно быть архаичных оборотов, содержащих ненужные слова типа "настоящая справка", "действительно учился" и т.д. На справке ставятся дата ее подписания и выдачи. Текст справки заверяется подписью и печатью.

Справки информационного характера отражают индивидуальные ситуации. Они составляются по запросу и представляются в установленные сроки. Справки, направляемые за пределы учреждения, оформляются на общем бланке, а представляемые внутри учреждения - оформляются на чистом листе бумаги, но имеют те же реквизиты. Лишь на месте названия учреждения-автора будет указано структурное подразделение.

Дата, адресат, заголовок, текст, подпись - обязательные реквизиты этих двух разновидностей справок.

Заголовок справки может содержать период времени или дату, на которую приходится приводимые в справке данные. Например, справка "О подведении итогов конкурса в 1997 г.". Справка должна объективно отражать состояние дел, поэтому ее составление требует тщательного сбора и проверки сведений и анализа полученных данных, в ней могут быть приведены таблицы, даваться приложения. Подписывают справку лица, ее составлявшие и несущие ответственность за представленные данные.

Докладные и объяснительные записки служат для передачи информации с одного уровня управления на другой и часто являются основанием для издания распорядительных документов.

Докладная записка - документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем место явлении или факте, о выполненной работе, содержащий выводы и предложения составителя. Докладная записка готовится как по инициативе автора, так и по указанию руководства. Цель инициативной докладной записки - побудить руководителя принять определенное решение. Поэтому ее текст четко делится на две части: первая - констатирующая (описательная), где излагаются имевшие место факты или описывается ситуация, и вторая - где излагаются предложения, просьбы. Докладные записки, информирующие руководителя о ходе работ, могут представляться регулярно.

Тексту докладной записки обязательно предшествует заголовок. Как и в справках, от адресата зависит оформление этого вида документов. Докладные записки, подаваемые руководителю структурного подразделения или руководителю учреждения, оформляются на простом листе бумаги по типу общего бланка. Машинописным способом воспроизводятся реквизиты: наименование структурного подразделения-автора, вид документа (докладная записка), дата. Подписывает внутреннюю докладную записку составитель. Внешняя докладная записка, адресуемая в вышестоящие инстанции, оформляется на общем бланке учреждения и подписывается руководством.

Объяснительная записка - документ, поясняющий содержание отдельных положений основного документа (плана, отчета, проекта и т.д.) или объясняющий причины какого-либо события, факта, поступка. Объяснительные записки по содержанию можно разделить на две группы. К первой относятся документы, чаще всего сопровождающие основной документ (план, отчет) и поясняющие содержание отдельных положений основного документа. Они оформляются на общем бланке учреждения. Вторую группу составляют объяснительные записки по поводу каких-либо происшествий, сложившихся ситуаций, поступков и поведения отдельных работников. Текст таких записок должен быть убедительным, содержать неопровержимые доказательства. Как и внутренние докладные записки, они оформляются на чистых листах бумаги с воспроизведением тех же реквизитов и подписываются составителем.

Акт - документ, составленный несколькими лицами для подтверждения установленного факта, события, действия. Чаще всего акты составляются комиссиями как постоянно действующими, так и назначаемыми распорядительным документом (обычно приказом).

Поводы для составления акта могут быть различными, отсюда и большое количество разновидностей актов: акты ликвидации (учреждений, предприятий, организаций); приема-передачи (при смене руководства, передаче дел, материальных ценностей и т.д.); дегустации; приема объектов; проведения испытаний; уничтожения дел, испорченных товаров и т.п.; списания; инвентаризации; ревизии; расследования несчастных случаев, аварий и др. Если нет установленной нормативным документом формы акта, то независимо от разновидности они составляются по единой схеме.

Прежде всего, лица, составляющие акт, должны изучить существо вопроса, подлежащего отражению в акте, а также законодательные и нормативные документы, регулирующие данный вопрос. Например, в учреждении проводится проверка организации работы с письмами, жалобами и заявлениями граждан. Члены комиссии должны ознакомиться с "Типовым положением о ведении делопроизводства по предложениям, заявлениям и жалобам граждан в государственных органах, на предприятиях, в учреждениях и организациях". Знание этого документа поможет комиссии определить своевременность рассмотрения жалоб, порядок регистрации, хранения и т.д., наметить круг вопросов для проверки. В акте отражаются только те факты, которые точно установлены лицами, подписывающими документ. Первоначально ведутся черновые записи, фиксирующие количественные данные, а затем уже составляется текст документа. Главное при составлении акта - установить фактическое состояние дел и объективно их отразить в документе.

Акт оформляется на общем бланке. Дата и место составления, проставляемые в бланке акта, должны соответствовать дате и месту актируемого события.

Для актов с повторяющейся информацией следует разработать и применять бланки с трафаретным текстом. Для значительного количества повторяющихся ситуаций имеются унифицированные формы бланков. Например, актов, составляемых архивными учреждениями при проверке наличия и состояния архивных дел, актов о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению, и т.п. Госкомстатом 30.10.97 утвержден ряд унифицированных форм актов по учету основных средств и нематериальных активов; материалов; малоценных и быстроизнашивающихся предметов; работ в капитальном строительстве. Например, акт на списание основных средств (форма № ОС-4), акт о приемке материалов (форма № М-7), акт приемки законченного строительством объекта (форма № КС-11) и др.

Текст акта делится на три части: введение, констатирующая часть и выводы.

Текст введения во всех актах формализован. В нем указывается основание для составления акта (распорядительный документ, нормативный документ, договор и т.п.), перечисляются лица, составляющие акт (могут быть указаны и присутствующие при этом лица). Начинается эта часть акта словом "Основание", которое печатается через 2-3 интервала после заголовка, с абзаца. После слова "Основание" ставятся две точки и указывается наименование распорядительного документа в именительном падеже, его дата, номер и заголовок.

Например:

Основание: приказ директора школы от 17.04.2001 № 8 "О проведении инвентаризации на складе школы"

С новой строки прямо от полей с прописной буквы пишется слово "Составлен" и далее перечисляются фамилии с инициалами составителей акта или состав комиссии.

Служебные письма.

Официальные письма пишутся на специальных бланках, соответствующих стандарту. Для таких бланков установлен комплекс обязательных элементов (реквизитов), которые должны располагаться в определенном порядке.

Бланк официального письма представляет собой лист бумаги с воспроизведенными типографским способом постоянными элементами. Можно сказать, что официальное письмо состоит из «рамы» письма и основного текста и содержит, помимо основного текста, информацию об адресанте: полное и сокращенное название организации-отправителя, ее почтовый и телеграфный адрес, номера телефона, факса и телекса, счета в банке, адрес электронной почты, номер того письма или телеграммы, которые послужили поводом для переписки, и многое другое. Бланки могут быть как с угловым, так и с продольным расположением реквизитов.

Формуляром называется совокупность реквизитов документа. Согласно ГОСТ Р 6.30-2003 документы могут содержать до 30 реквизитов, однако ни один документ не оформляется полным их набором. Для каждого вида документа определен состав реквизитов в зависимости от его назначения. Так, для официального письма рекомендуется следующий состав реквизитов:

- 1) Государственный герб РФ (герб субъекта РФ или эмблема, или товарный знак организации);
- 2) код организации по ОКПО;
- 3) основной государственный регистрационный номер (ОГРН);
- 4) идентификационный номер налогоплательщика / код причины постановки на учет (ИНН / КПП);
- 5) наименование организации (полное или сокращенное);
- 6) справочные данные об организации;
- 7) дата документа;
- 8) регистрационный номер документа;
- 9) ссылка на регистрационный номер и дату входящего документа (при письмах-ответах);
- 10) адресат;
- 11) заголовок к тексту;
- 12) текст;
- 13) отметка о наличии приложения;
- 14) подпись;
- 15) фамилия и номер телефона исполнителя;
- 16) идентификатор электронной копии документа;
- 17) резолюция;
- 18) отметка о контроле;

19)отметка о поступлении.

Официальное письмо является единственным документом, на котором **не ставится название его вида**.

Наименование организации - адресанта документа дается в полном и сокращенном виде. **Сокращать названия организаций произвольно нельзя**. Названия учреждений сокращаются только в том случае, если сокращенное название указано в официальном документе.

В адресате название организации-получателя пишется в именительном падеже. В целях ускорения исполнения письма, если известна фамилия лица, которое будет его рассматривать, рекомендуется указывать и эту фамилию. Согласно ГОСТ Р 6.30-2003 при направлении письма должностному лицу название организации указывается в именительном падеже, а должность и фамилия — в дательном. *Например:*

Кемеровское ОАО
«Гранит»
Главному специалисту
А.Н. Смирнову

Если же письмо адресуется руководителю организации, наименование организации должно входить в состав наименования должности адресата. *Например:*

Ректору Новосибирской
государственной академии
экономики и управления
проф. Ю.В. Гусеву

Наименование организации, имя и фамилию лица, которому письмо адресовано, следует писать так, как они даны на исходящей от этой организации корреспонденции или в справочнике.

В состав реквизита *адресат* может входить почтовый адрес. Если письмо адресуется частному лицу, то адресат оформляют так:

Григорьеву П.И.
ул. Кирова, д. 76, кв. 12,
Новосибирск, 630102

В переписке с организациями и фирмами других стран слова «господин», «господину» передаются сокращениями «г.», «г-ну».

Заголовок к тексту должен отражать основной вопрос, затронутый в письме, и быть кратким и емким, сформулированным в одной фразе. Желательно, чтобы заголовок не превышал двух строк. Заголовок помещается перед текстом письма. Содержание письма выражается в нем формой предложного падежа с предлогом «о» («об»). Кавычками заголовок не выделяется, пишется с прописной буквы и начинается сразу от левого поля листа. *Например:*

Об организации выездной торговли
О поставке угля по контракту № 33-02/567

Не рекомендуется в заголовке употреблять слова «касательно», «касается». Также не следует писать «по делу», так как данное выражение принято в

юридической практике.

Все экземпляры писем, остающиеся в делах организаций, должны содержать подлинные подписи должностных лиц. Подписание документа является одним из способов удостоверения его. Официальное письмо без подписи не имеет юридической силы.

Приведем образец оформления служебного письма с угловым расположением реквизитов.

ЗАДАНИЕ 1

Составить справку

Исходные данные:

Открытое акционерное общество «СЛИВ» в лице Генерального директора Мурзилка М.А. выдал справку по запросу РОВД по Урюкскому району г. Красноярска (фирма находится в том же городе), о том, что Колокольчиков Ростислав Евгеньевич работает у них на фирме в должности инженера по КИПиА с 24.08.2011.

Справка была подготовлена от 31.01.2014 и зарегистрирована под № 8.

Справка была подписана не только ген. директором, но и Начальником отдела кадров Жеманной Р.О.

ЗАДАНИЕ 2

Составить справку

Исходные данные:

Фирма ООО «Мириада» в лице Начальника отдела кадров Иванова А.В. выдала справку по месту требования, о том, что Иванцова Вера Ивановна работает в должности менеджера по рекламе с окладом 15000 (пятнадцать тысяч) рублей. И о том, что на время отпуска рабочее место за ней сохраняется.

Справка была подготовлена от 02.12.2012 и зарегистрирована под № 10.

Фирма ООО «Мириада» находится в г. Москва.

Справку, Иванцова В.И. заказала и забрала лично.

ЗАДАНИЕ 3

Составить докладную записку

Исходные данные:

Начальник отдела эксплуатации информационных систем Барабанко О.Л. направил докладную записку Директору ОАО «Кувырко» Егорькину К.П. о командировании специалистов на семинар.

Он объяснял это тем, что предстоит внедрение программного комплекса «Калинда» и еще есть приглашение посетить проводимый ООО «Штепсель» семинар по эффективному использованию данного комплекса. Поэтому он попросил командировать на этот семинар специалистов отдела Комарикова И.Д. и Таранда Ю.Б. в г. Воронеж с 24.11.2014 по 27.11.2014.

Записка создана от 16.11.2014 и зарегистрирована под № 08-18/93

ЗАДАНИЕ 4

Составить докладную записку

Исходные данные:

Начальник отдела Информационных технологий Любимчикова Е.С. направил докладную записку Генеральному директору ООО «Беседа» Избушкиной И.Т. о нарушении трудовой дисциплины.

Она сообщила, что вчера 08.12.2014 в течение 2-х часов с 16-00 и до конца рабочего дня специалист отдела информационных технологий Фрегатов Роман Викторович отсутствовал на рабочем месте. Оправдательных документов, свидетельствующих об уважительности причины отсутствия, Фрегатовым Р.В. не представлено.

Любимчикова Е.С. так же предложила следующее: В связи с допущенным нарушением, учитывая его повторный характер, предлагаю Фрегатову Р.В. объявить выговор.

Записка составлена от 09.12.2014 и зарегистрирована под № 10-23/158

Отдел эксплуатации
информационных систем

Образец
Директору ОАО «Кувыркком»
Егорькину К.П.

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

16.11.2014 № 08-18/93

О командировании специалистов
на семинар

В связи с внедрение программного комплекса «Калинда» и приглашением посетить семинар, проводимый ООО «Штепсель» по эффективному использованию данного комплекса, прошу Вас командировать на этот семинар специалистов отдела в г. Воронеж с 24.11.2014 по 27.11.2014.

Рекомендую отправить следующих специалистов:

- Комарикова И.Д.
- Таранда Ю.Б.

Начальник отдела

Барабанко О.Л.

ЗАДАНИЕ 5

Составить служебную записку

Исходные данные:

Начальник отдела кадров Бойко Н.И. направил служебную записку Начальнику отдела информационных технологий ООО «Премиум» Сыроежкину М. В. о ремонте (замене) компьютера.

Бойко Н.И. довел до сведения Сыроежкина М.В. что, с 20 сентября 2013 г. в закрепленном за менеджером по персоналу Мороз Татьяной Ивановной персональном компьютере часто происходят сбои программного обеспечения. И попросил произвести ремонт данного компьютера либо его замену.

Записка составлена в г. Москва от 05.10.2013 и зарегистрирована под № 02

Образец

Отдел кадров

Начальнику отдела информационных
технологий ООО «Премиум»
Сыроежкину М. В.

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

05.10.2013 №02
г. Москва

О ремонте (замене) компьютера

20 сентября 2013 г. в закрепленном за менеджером по персоналу Мороз Татьяной Ивановной персональном компьютере часто происходят сбои программного обеспечения.

В связи с этим прошу Вас произвести ремонт данного компьютера либо его замену.

Начальник отдела

Бойко Н.И.

ЗАДАНИЕ 6

Составить служебную записку - ответ на запрос

Исходные данные:

Начальник Юридического отдела Загодайкин В.Н. направил служебную записку Начальнику отдела информационных технологий Ганьшиной В.Д. о представлении списка работников для участия в семинаре. Записка составлена от 24.11.2014 за номером № 05-24/96 и является ответом на запрос № 02-18/304@ от 16.11.2014.

Загодайкин В.Н. представил список работников отдела для участия в семинаре, проводимом ООО «АПИ Коммуникатор» по программе «Эффективное использование СПС ГРАНИТ» с представлением ее функциональных возможностей: 1. Скрипка Р.С. – заместитель начальника отдела; 2. Подушкин Е.П. – ведущий специалист; 3. Струйка К.Н. – старший специалист.

ЗАДАНИЕ 7

Составить справку

Образец

Открытое акционерное общество
«СЛИВ»

РОВД по Урюкскому району г.
Красноярска

СПРАВКА

31.01.2014 №8

Г. Красноярск

Колокольчиков Ростислав Евгеньевич действительно работает в фирме ОАО «СЛИВ» в должности инженера по КИПиА с 24.08.2011.

Генеральный директор
Начальник отдела кадров

Мурзилка М.А.
Жеманной Р.О.

Задание 8

Составить акт

Закрытое акционерное общество «ТЕРМИКА» в городе Москва, его Генеральный директор – Цицин А.Г.

Акт проверки сохранности документов созданный 23 августа 2004 года и зарегистрирован под номером 5.

Был утвержден Генеральным директором ЗАО «ТЕРМИКА» 23 августа 2004 года.

Основанием создания акта послужил приказ генерального директора от 18 августа 2004 года №35 «О проведении проверки сохранности документов».

Проверку проводила комиссия в составе:

Председатель – зам. генерального директора Ярославцева Т.П.;

Члены комиссии: зам. главного бухгалтера Дегтярь В.Ю.; зам. начальника Управления производства и внедрения информационных систем Лобанов Д.В.; зам. начальника Управления сбыта информационных систем Горшкова С.И.

Комиссия 23 августа 2004 года провела проверку организации и условия хранения документов в ЗАО «ТЕМИКА» и сделала следующее заключение:

Документы хранятся в структурных подразделениях, сформированные в дела, в соответствии с номенклатурой.

Фактов гибели, утраты, порчи или незаконного уничтожения документов не установлено.

Так же комиссия рекомендовала предоставить специальное помещение для архива, оборудовав его стеллажами.

Акт был составлен в 3-х экземплярах и направлен в бухгалтерию, Управление производства и внедрения информационных систем, Управление сбыта информационных систем.

Задание 9

В соответствии с образцом оформления протоколов составьте и оформите протокол заседания научно-технической комиссии Института стандартизации машиностроения Министерства среднего машиностроения.

1. Сначала оформите угловой бланк общего вида. Вспомните как выглядит угловой бланк.

В угловом бланке должны быть размещены следующие постоянные реквизиты:

1. название ведомства

Министерство среднего машиностроения

2. название организации

Институт стандартизации машиностроения,

а также оформлено место для регистрации документа, то есть ссылки на дату и индекс документа и на индекс входящего документа

2. На созданном вами бланке оформите текст протокола. Предварительно создайте следующие стили:

стиль символа **Вид документа**, в котором сохраните атрибуты:

- размер шрифта 14 пт

- начертание шрифта - полужирный

стиль абзаца для оформления реквизита **Заголовок к тексту**, в котором сохраните следующие атрибуты оформления этого реквизита

- выравнивание текста по ширине.

При оформлении текста протокола примените, созданные вами стили к соответствующим фрагментам текста.

ПРОТОКОЛ. 12.05.00. г. Москва. Заседание научно-технической комиссии по общетехническим и организационно-методическим стандартам. Председатель П.В. Медведюк, секретарь И.В. Антошкина. Присутствовали 9 человек.

Повестка дня:

1. О проекте государственного стандарта "Единая система технологической документации. Учет применяемости технологической оснастки". (Доклад члена НТК В.М. Осипова).

2. О проекте государственного стандарта "Микрофотокопирование. Термины и определения". (Доклад члена НТК А.Д. Дорофеева).

1. СЛУШАЛИ: В.М. Осипова - Доклад прилагается. ПОСТАНОВИЛИ: 1. Проект стандарта утвердить. 2. Установить срок введения стандарта в действие с 1 января 2002 года. 3. Контроль за введением стандарта возложить на Управление Госстандарта.

2. СЛУШАЛИ: А.Д. Дорофеев - Доклад прилагается. ПОСТАНОВИЛИ: 1. Проект стандарта утвердить. 2. Установить срок введения стандарта в действие с 1 января 2002 года.

Председатель П.В. Медведюк. Секретарь И.В. Антошкина

Угловой штамп

ПРОТОКОЛ

01.12.99

№ ___

г. Ярославль

Заседание сотрудников бухгалтерии

Председатель старший бухгалтер К.М. Левашова

Секретарь бухгалтер И.В. Хомякова

Присутствовали Е.Н. Кротов (гл. бухгалтер), Г.А. Шубина (бухгалтер), И.Н. Иванова (бухгалтер)

Повестка дня: сокращение срока составления годового отчета (сообщение бухгалтера Сурковой А.М. о возможности досрочного предоставления годового отчета за 1999 год).

СЛУШАЛИ:

А.М. Суркова — Работники группы учета имеют возможность предоставить данные для годового отчета на 3 дня раньше установленного срока.

ВЫСТУПИЛИ:

Е.Н. Кротов — Мною разработан новый график работ по составлению годового отчета. При условии выполнения нового графика годовой отчет можно сдать на 4 дня раньше срока.

Г.А. Шубина — Для досрочной сдачи отчета необходимо будет выполнять уплотненный график работ.

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Представить годовой отчет за 1999 год на 3 дня раньше установленного срока к 12.01.00
2. Провести анализ годового отчета с целью выявления резервов, необходимых для достижения экономии средств в 2000 году.

Председатель

К.М. Левашова

Секретарь

И.В. Хомякова

Пример оформления справки

Название учреждения-автора

СПРАВКА

02.03.2000 № 91

Москва

Иванов Станислав Петрович учится на 2-м курсе дневного отделения факультета точного машиностроения.

Дана для представления в отделение милиции.

Декан факультета
точного машиностроения

Подпись

И.Г. Белобородов

или

Например:

Составлен:
Председатель _____
(должность, фамилия, инициалы)

Члены комиссии: 1 _____
(должность, фамилия, инициалы)

2 _____
(то же)

Присутствовали: 1 _____
(должность, фамилия, инициалы)

2 _____
(то же)

Образец

Герб РФ

Адресат

Наименование организации
Наименование структурного
подразделения
(при необходимости)

Справочные данные
об организации, ОГРН, ИНН/КПП
от _____ № _____
на № _____ от _____

Заголовок письма*
(начинается с «О» или «Об»)

Текст

Должность Личная подпись Инициалы, фамилия

Инициалы, фамилия исполнителя,
номер телефона

Идентификатор электронной почты

Библиографический список

а) основная литература:

1. Мелихов, Ю. Е., Малуев, П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст] : учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - М. : Дашков и К. - 2015. - 343 с. - Библиогр.: с. 342-343
2. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие по специальности "Упр. персоналом" / В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус. - 2012. - 270 с. : табл. - Библиогр.: с. 268-270
3. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] : учеб.-практ. пособие для вузов по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / Т. В. Лукьянова [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект. - 2012. - 72 с. : табл.
4. Филатова, В. О. 1С:Предприятие 8.2. Бухгалтерия предприятия. Управление торговлей. Управление персоналом [Текст] / В. О. Филатова. - СПб. : Питер. - 2011. - 255 с. : ил. - (1С:Специалист)
5. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе [Текст] : учебник М. : Юнити-Дана. - 2015. - 161 с.
6. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов по экон. специальностям / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М. - 2012. - 399 с. : табл. - Библиогр.: с. 390-399. - (Высшее образование). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=337769>
7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов ; Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М. - 2014. - 446 с. : ил. - Библиогр.: с. 437. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=426081>
8. Управление персоналом организации. Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Документ HTML. - М. : ИНФРА-М. - 2013. - 364 с. : ил. - Библиогр.: с. 362-364. - (Высшее образование). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396249#none>
9. Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / С. И. Сотникова. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Документ Bookread2. - М. : РИОР [и др.]. - 2016. - 327 с. - Библиогр.: с. 315-317. - Слов.. - (Высшее образование). - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180>

б) дополнительная литература:

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] - СПб. : Питер. - 2004. - 831 с.
2. Бирман, Л. А. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие - М. : Дело. - 2004. - 207 с.
3. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы до команды [Текст] : учебное пособие - М. : Финансы и статистика. - 2004. - 224 с.
4. Глазов, М. М., Фирсова, И. П., Истомина, О. Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст] : учебник - СПб. : Андреевский издательский дом. - 2007. - 252 с.
5. Егоршин А. П., Филимонова С. Г. Карьера одаренного менеджера [Текст] : учебник - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Логос – 2012. - 384 с.

в) программное обеспечение

- СИСТЕМНЫЕ ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА: Microsoft Windows XP, Microsoft Vista
- ПРИКЛАДНЫЕ ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА: Microsoft Office 2003

- Электронные учебные ресурсы:

- тренировочные и контрольные тесты по дисциплине;
- текст лекций с контрольными вопросами для самопроверки;

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые систем: Internet - ресурсы

12. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

**Print to PDF without this message by purchasing novaPDF
(<http://www.novapdf.com/>)**