

## **Методические указания по выполнению расчетно-графической работы**

Развитие предприятия во многом обуславливается более совершенными подходами к функционированию, основанными на новых знаниях. Новые идеи, технологии, методы работы – результат деятельности человека. Формируется новое и основное требование к системе управления предприятием – настроенности на актуализацию человеческих возможностей, посредством задействования не только профессиональных возможностей работника, но и активного включения творческой компоненты его личности. Управлять работниками старыми методами, видя в людях только исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже не возможно. В свою очередь это обуславливает повышение требований к качеству подготовки специалистов в области управления - менеджеров.

Основная цель курса Управление человеческими ресурсами – сформировать у студентов системное представление о процессе управления персоналом предприятия. Формирование данного видения осуществляется посредством погружения студента, будущего специалиста-менеджера, в профессиональное пространство через глубокое знакомство с особенностями объекта управления – человеком и анализа взаимодействия субъекта – объекта управления, посредством формирования и регулирования трудовых отношений. Это достигается посредством формирования у студентов теоретического представления об особенностях протекания и влияния объективных экономических законов на деятельность предприятия, о характере взаимосвязи и взаимовлиянии социальных и экономических процессов на трудовую деятельность человека; ознакомление с практическими подходами к формированию инструментария, методов, приемов управления кадровым ресурсом предприятия.

Основная цель выполнения расчетно-графической работы (далее РГЗ) по курсу состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность освоить предмет этой области знания – трудовые отношения. Менеджер непосредственно изучает эту систему с точки зрения совокупности принципов и методов управления персоналом в современной организации.

Особенностью составления заданий и обоснование решения РГЗ работ по курсу является практическая направленность и самостоятельность в поиске и принятии решений студентами, касающихся вопросов:

- а) отбора и систематизации источников информации;
- б) сбора исходных данных и материалов;
- в) анализа и разработке проектных решений, рекомендаций, на всех этапах разработки темы контрольной работы.

Личная инициатива и большая мера самостоятельности – главные отличительные признаки данной формы обучения студентов. Ознакомившись с методическими указаниями, студент сможет более четко определить требования, предъявляемые к РГЗ, войти в круг актуальных вопросов, решаемых в сфере управления персоналом, выбрать вариант РГЗ, подобрать литературу, оформить и успешно защитить выполненную работу.

### Выбор темы и процедура защиты расчетно-графической работы

Вариант работы студент выбирает самостоятельно, основываясь на

- а) профессиональном и личностном интересе темы; либо
- б) по последней цифре шифра зачетной книжки студента.

Структура работы включает два теоретических вопроса и две практические задачи, нацеленные на закрепление полученного теоретического знания, перенесения его в практику управления.

В теоретических вопросах в обязательном порядке должны быть освещены несколько подходов, взглядов, точек зрения на описываемый вопрос (не менее 3). Для этого в обязательном порядке используются ссылки на литературные источники. Далее, студент излагает собственную позицию, взгляд на решаемую проблему, исходя из своего практического опыта.

В практических задачах используются реальные данные, полученные с предприятий, где работает студент. Рекомендации также должны быть приложимыми в адрес конкретной системы управления.

Оформление работы. Работа должна содержать не менее 15 страниц печатного текста. Список используемых источников не менее 7 авторов.

Процедура защиты расчетно-графической работы. Работа сдается на кафедру в срок, предусмотренный учебным графиком. Она может быть рекомендована на общегрупповое обсуждение рассматриваемого вопроса.

### Варианты и задания по выполнению расчетно-графической работы

#### **Вариант 1.**

**Вопрос 1:** Концепции управления персоналом: периоды, основные постулаты теорий управления персоналом предприятия видные

представители и характеристика их вклада в развитие представлений об управлении персоналом.

**Вопрос 2:** Кадровая политика предприятия: определение, типы и основное содержание кадровой политики предприятия.

**Задача 1:** Обоснуйте собственное видение подходов к управлению персоналом современного этапа (какие постулаты управления преобладают в практики управления, перспективы развития и факторы, определяющие изменение подходов к управлению).

**Задача 2:** Представить и дать анализ документального обеспечения, регламентирующего основные положения кадровой политики предприятия.

## **Вариант 2.**

**Вопрос 1:** Процесс целеполагания и роль управления персоналом в системе организационных целей.

**Вопрос 2:** Карьера специалиста: виды карьер, моделирование карьерного пути специалиста организации.

**Задача 1:** Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».

*Исходные данные:* Студент самостоятельно выбирает организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условное предприятие. Определяет сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также приводит описание этой организации по следующим характеристикам: ● форма собственности; ● наименование продукции или услуг; ● уровень сложности выпускаемой продукции или услуг; ● уровень технической оснащенности производства и управления; ● стадия развития организации; наличие филиалов; ● численность персонала на период анализа предприятия; ● профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации. На основании миссии (цели), с учетом характеристик предприятия, формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей. На базе составленного многоуровневого дерева целей определяются функции по управлению персоналом, выделяются среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием предприятия.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепляются за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предлагается создать новые подразделения.

В решении должно быть представлено подробное описание всех этапов работы: полная характеристика предприятия и его деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления предприятием или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

**Задача 2:** Спроектировать собственную профессиональную и должностную карьеру, основываясь на ведущих свойствах и качествах личности, профессиональном образовании и с учетом факторов, определяющих карьерный путь.

### **Вариант 3:**

**Вопрос 1:** Система управления персоналом предприятия. Цели и функции системы управления персоналом предприятия.

**Вопрос 2:** Управление высвобождением персонала. Экономическая и социальная обоснованность и эффективность высвобождения персонала организации. Политика высвобождения персонала предприятия.

**Задача 1:** Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2 200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде (общий коэффициент оборота кадров; частные коэффициенты оборота кадров: коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию кадров; коэффициент сменяемости кадров; коэффициент фактический текучести).

**Задача 2:** Анализ издержек, связанных с увольнением работников по сокращению штатов. *Исходные данные.* В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а, следовательно, и о сокращении численности работников. Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Показатели	Данные
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48

4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после (извещения их о предстоящем сокращении, %: за первый месяц за второй месяц	20 40
7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс руб.	110,2
8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

*Задание.* Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

*Методические указания* - Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

#### **Вариант 4:**

*Вопрос 1:* Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Организационная структура системы управления персоналом.

*Вопрос 2:* Модель специалиста менеджера по управлению персоналом. Особенности обучения и овладения профессией.

*Задача 1:* Представить фактически сложившуюся схему оргструктуры службы управления персоналом с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления персоналом реального предприятия. Провести анализ стратегических перспектив развития предприятия. Основываясь на данном анализе разработать организационный проект системы управления предприятия.

*Задача 2:* Провести обзор спроса и предложения рынка труда г. Новосибирска по специальностям: «руководитель службы управления персоналом», «менеджер по персоналу», «менеджер по найму». Обзор должен содержать характеристику соотношения спроса и предложения.

#### **Вариант 5:**

**Вопрос 1:** Сравнительный анализ подходов к управлению персоналом зарубежных (Япония, США, Германия, Великобритания) и отечественных организаций.

**Вопрос 2:** Организация обучения персонала: основные концепции обучения, виды и методы обучения персонала; роль службы управления персоналом в организации обучения персонала. Управление знаниями на предприятии.

**Задача 1:** Обоснуйте возможность переноса зарубежного опыта управления персоналом в российскую практику (на примере конкретных процедур, с аргументацией и описанием условий для переноса).

**Задача 2:** Представить и дать анализ потребности предприятия в обучении по форме, представленной ниже.

Форма. Часть 1. Деятельность предприятия

Для того, чтобы Ваши суждения о потребностях в обучении руководящего персонала и специалистов предприятия были более обоснованными изложите, пожалуйста, Ваше представление ситуации на предприятии. Ответьте как можно точнее на следующие вопросы, используя, если необходимо, ключевые слова и выражения.

1. Какие важные перемены на Вашем предприятии окажут в ближайшие годы наибольшее влияние на рынок?
2. Какие первоочередные проблемы возникнут на Вашем предприятии?

Часть 2. Анализ задач:

Прошлый год: Перечислите основные производственные задачи, которые выполнялись в прошлом году, оцените долю времени, потраченную на каждую (по должностям, подвергающихся анализу). Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
Итого	100%

Будущий год: Перечислите основные производственные задачи, которые, по Вашему мнению, будет необходимо выполнить в ходе деятельности в будущем году, оцените долю времени, необходимую для каждой. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
Итого	100%

Часть 3. Знания и навыки. В этом разделе охарактеризуйте, пожалуйста, как можно подробнее те знания и навыки, которые, по Вашему мнению, будут необходимы специалисту на этой должности, чтобы эффективно работать в

следующем году, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2. Знания – это то, что человек знает (например, кредитную политику), а навыки – это то, что человек умеет (например, хорошо устанавливать контакты).

В графе «Относительная важность» оцените значение указанных знаний и навыков для успешной реализации деятельности (1 – важно, 2 – полезно).

В графе «Уровень владения» оцените свой сегодняшний уровень в каждой области знаний и навыков. (1- требует совершенствования, 2- достаточный уровень, 3- высокий уровень).

Для тех позиций, которые отмечены 1 (важные) в графе 4 и 1 (требующие совершенствования) в графе 5, приведите свои соображения по улучшению соответствующих знаний и навыков до категории 1 или 2.

3. Знания и навыки	4. Относительная важность	5. Уровень владения	6 Решения
--------------------	---------------------------	---------------------	-----------

Часть 4. Система организации обучения. Ранжируйте, пожалуйста, следующие системы организации обучения по степени предпочтительности для специалиста (1 – наиболее подходящая, 2 – менее подходящая, 3 – наименее подходящая, 4 - неподходящая). Каждую цифру можно использовать только один раз.

А) Обучение вне рабочего места.

Б) Обучение на рабочем месте .

В) Самостоятельные занятия с использование обычных пособий.

Г) Самостоятельные занятия с использованием видео- или программных пособий.

Различные системы организации могут оказаться более или менее пригодными для разных типов обучения. Для каждого типа обучения, соответствующего потребностям, укажите наиболее подходящую систему организации обучения, поставив соответствующие буквы (а, б, в, г, согласно вышестоящему пункту) рядом с названием типа.

1) Обучение навыком руководства и администрирования (программа, ориентированная на развитие способностей взаимодействия с подчиненными, коллегами и руководителями.

2) Знания о продукции и услугах (программа, направленная на развитие способностей понимать и применять знания о продукции и услугах).

3) Системно-оперативное обучение (программа, ориентированная на развитие способностей использовать технические и системные ресурсы).

4) Обучение с целью развития отдельных работников.

5) Другие виды обучения.

## **Вариант 6**

**Вопрос 1:** Экономическая и социальная эффективность управления персоналом. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результативности службы управления персоналом организации.

**Вопрос 2:** Методы привлечения персонала. Цели и критерии отбора. Методы оценки кандидатов при приеме на работу: интервью, анализ документов, анализ рекомендаций, тестирование, центр оценки персонала. Внутренние и внешние источники набора персонала, их преимущества и недостатки. Количественная и качественная оценка эффективности найма.

**Задача 1:** Проанализируйте схемы привлечения и отбора кандидатов на 3-4 разные должности Вашего предприятия. Выделите особенности. Аргументируйте свои предложения по изменению процедур набора и отбора кадров.

**Задача 2:** Используя изученный в курсе стандарт составления резюме, составить собственное резюме на предполагаемую должность.

## **Вариант 7**

**Вопрос 1:** . Понятие «адаптация» персонала. Цели адаптации. Уровни адаптации. Направления адаптации. Программа адаптации и ее основные структурные элементы. Методы оценки эффективности системы адаптации. Критерии оценки эффективности процесса адаптации.

**Вопрос 2:** Цели деловой оценки персонала. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала. Организация текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Группировка, отбор и содержание критериев и показателей оценки. Методы оценивания персонала. Особенности оценки различных категорий управленческого персонала (руководители, специалисты).

**Задача 1:** Опишите и проанализируйте сложившуюся в Вашей организации практику введения и закрепления работника в должности и в организации (на примере нескольких должностей).

**Задача 2:** Необходимо подобрать набор диагностического инструментария (тесты, анкеты, методики), которые могут быть использованы службой управления персоналом предприятия для оценки пригодности специалиста конкретной должности (по выбору студента 2-3 ключевые должности предприятия).

## **Вариант 8**

**Вопрос 1:** . Кадровый резерв предприятия: общее понятие и процедуры формирования.

**Вопрос 2:** Политика привлечения персонала предприятия на разные вакантные должности. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников найма. Количественная и качественная оценка эффективности найма. Методы оценки кандидатов при приеме на работу.

**Задача 1:** Сформулируйте аргументы принятия решения о введении двух конкретных кандидатов в резерв для замещения двух конкретных менеджерских должностей на основании исходной информации.

*Исходная информация.* Выбираются две разные должности. Затем, требуется принять 5-7 ведущих качеств личности, символизирующих профессиональную пригодность идеального кандидата на выбранные Вами должности. С помощью диагностического инструментария определяется фактическая оценка (в баллах) меры выраженности указанных качеств у кандидатов, претендующих на вхождение в резерв. Далее, студент аргументирует принятое решение о кадровом резерве организации.

**Задача 2:** Разработать схему привлечения специалистов на 2-3 должности. Для этого можно использовать следующую последовательность действий: *сгруппировать* источники привлечения персонала на должности; *рассмотреть* возможности внутренних и внешних источников покрытия дополнительной потребности в персонале; *оценить* целевую привлекательность использования каждого из источников в зависимости от вакантных должностей; *составить* оперативный план покрытия дополнительной потребности в персонале на разные вакантные должности организации

## **Вариант 9:**

**Вопрос 1:** .Трудовой коллектив как объект управления. Вида трудовых коллективов. Стадии формирования. Ответственность и сложность роли руководителя коллектива. Становление и развитие личности в коллективе.

**Вопрос 2:** Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Виды организационных структур управления персоналом. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом.

**Задача 1:** Представить организационную структуру предприятия. Обозначить основные функции, реализуемые в отделе управления персоналом. Выделить достоинства и недостатки работы отдела управления персоналом. Предложить рекомендации по совершенствованию деятельности отдела.

**Задача 2:** Формирование кадрового резерва на ключевые должности предприятия.

Методические указания. На первом этапе, необходимо *спроектировать* организационную структуру предприятия на ближайшую перспективу. Далее, *определить* дополнительную потребность в персонале; *оценить* внутренние источники привлечения дополнительных специалистов; *провести анализ* содержания работы и *смоделировать* «идеальную» должность с полным описанием требований, функций, решаемых задач. На заключительном этапе необходимо *смоделировать* «идеального» специалиста, наилучшим образом пригодного должности;

### **Вариант 10:**

**Вопрос 1:** . Сущность социального контроля в сфере труда. Виды социального контроля: групповой взаимоконтроль, административный контроль, самоконтроль. Роль социальных норм и социальных санкций в трудовом коллективе. Поддержание трудовой дисциплины, виды и методы ее укрепления. Значение дисциплины в деятельности трудовых коллективов.

**Вопрос 2:** Оценка эффективности управления персоналом. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результативности службы управления персоналом организации. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

**Задача 1:** *Исходные данные.* Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом составляет: найма, отбора и учета персонала - 8 человек; развития персонала - 3 человек; разработки средств стимулирования труда и мотивации 7 человек; планирования и маркетинга персонала 9 человек; трудовых отношений 3 человека; социальной инфраструктуры 8 человек; условий труда - 5 человек..

*Задание:* 1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»).

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.

**Задача 2:** Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном году составила 1 450 чел. В течение отчетного периода 120 чел. выбыли по собственному желанию и 20 чел. уволены за прогул. Каков возможен дополнительный выпуск продукции при снижении текучести кадров на 20%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней, среднедневная выработка работника - 5 тыс. руб.?