

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ
(СамГУПС)

Кафедра «Управление персоналом»

Методические указания для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям

Доклады, вопросы по дисциплине

Управление персоналом
для направления подготовки специальности

23.05.06 Строительство железных дорог

Разработчик: Осташевская О.А./ _____

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры от «22» сентября 2023 г., протокол № ____
Заведующий кафедрой УП: _____/А.А. Кремнев

Введение

Методические указания предназначены для подготовки студентов очной формы обучения к практическим занятиям по дисциплине «Управление персоналом» и включают:

планы практикумов;

- 1) вопросы и задания для самостоятельного рассмотрения, вопросы для самоконтроля;
- 2) доклады к практикумам;
- 3) список рекомендуемой литературы и источников для подготовки к практическим занятиям.

Практикум составлен в соответствии с существующей рабочей программой дисциплины, с учетом сохранения содержания программы, а также формирования и развитие указанных в программе компетенций.

В процессе проведения занятий порядок проведения практикумов может меняться, что определяется преподавателем дисциплины и связано с логикой изложения лекционного материала, индивидуальными особенностями групп обучающихся. Планы, вопросы и задания практикумов распределены по разделам дисциплины. Задания для самостоятельного изучения и подготовки размещены отдельно.

Цель освоения дисциплины состоит в освоении компетенций:

- а) ОПК-8: Способен руководить работой по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров, заключать трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним;
- б) ОПК-9 Способен контролировать правильность применения системы оплаты труда и материального и нематериального стимулирования работников;

что отражается в планах и задачах каждого практического занятия.

Планы практических занятий и вопросы к рассмотрению

Раздел 1. Основы работы с персоналом

Практикум 1

Цель: освоение основных терминов и понятий по управлению персоналом

Компетенция ОПК-8: в части способности руководства работой персонала по подготовке кадров

План проведения практикума

1. Управление персоналом как специфическая сфера управления.
2. Понятие персонала организации.
3. Место и роль персонала в современной организации
4. Ценность персонала в организации

Вопросы для устного опроса

1. Трудовые ресурсы: определение, значение в системе общественного воспроизводства
2. Дискуссионный вопрос: кадры и человеческие ресурсы (корректность формулировки, общность различие)
3. Трудовой и кадровый потенциал организации в трудах современных ученых
4. Трудовые ресурсы: определение, значение в системе общественного воспроизводства
5. Дискуссионный вопрос: кадры и человеческие ресурсы (корректность формулировки, общность различие)
6. Трудовой и кадровый потенциал организации в трудах современных ученых

Темы для докладов:

1. Трудовой и кадровый потенциал организации: научная дискуссия
2. Кадровая стратегия АО «РЖД»: основные положения, этапы реализации

Практикум 2

Цель: закрепление знаний о методах управления персоналом

Компетенция ОПК-8: в части способности руководства применять методы управления человеческими ресурсами в организации

План проведения практикума

1. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
2. Методы управления персоналом.

Вопросы для устного опроса

7. Место управления персоналом в системе управления организацией
8. Какие современные теории управления организацией Вам знакомы?
9. В чем Вы видите значимость школ и теорий управления с точки зрения управления персоналом? (характеристика по выбору студента):
 - Ф.Тейлор
 - А.Файоль
 - М.Фоллет
 - Э.Мэйо
 - Г.Макклелланд
 - Ф.Герцберг
 - А.Маслоу
 - Дж. И Л. Гилбреты
 - Теория Врума
 - Теория Адамса
 - Теория Скиннера.
10. О каких программных и/или нормативные документы, принятые в системе управления персоналом ОАО «РЖД» вы знаете?

Раздел 2. Методология управления персоналом

Практикум 3

Цель: изучение классификации кадрового состава с целью формирования стратегий развития каждой категории персонала

Компетенция ОПК-9: в части способности руководства работой персонала по формированию и росту кадрового потенциала организации, отработке навыков оценки эффективности кадровой работы путем анализа кадрового состава.

План проведения практикума

1. Понятие персонала в организации.
2. Цели и принципы управления персоналом в организации.
3. Стратегии управления персоналом.
4. Кадровый состав и его классификация

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте понятие кадрового состава и его классификацию
2. Поясните чем отличается классификация промышленно-производственного персонала, непромышленного персонала, и традиционная классификация

3. Назовите и опишите подходы, которые используются при анализе кадрового состава предприятия
4. Что включает понятие количественный подход к анализу кадрового состава?
5. Что включает понятие «качественный подход кадрового состава»?
6. Что значит « провести вертикальный анализ кадрового состава»?
7. Что значит провести «горизонтальный анализ кадрового состава» ?

Выполните задание

Задание: Анализ количественного и качественного состава персонала
Первая часть- анализ количественных показателей кадрового состава. (2 часа)

Анализ количественного и качественного состава работников предприятия позволит дать оценку их соответствия потребностям, а также выявить тенденции в качественном изменении кадров. Анализируется численность работников в целом и по каждой категории, рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы.

Помимо этого, рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика, а также квалификационный и качественный состав.

Примерное задание по анализу количественных показателей кадрового состава

Таблица 1. Трудовые показатели

Категории работающих	2021 год	2022 год	
		план	факт
1. Рабочие	1540	1546	1520
2. Руководители	108	96	106
3. Специалисты	140	154	146
4. Служащие	122	144	130
ИТОГО	1910	1940	1902
в т.ч. принято	37	40	30
уволено, в т.ч. за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию	30/ 20	10	38/ 24

Необходимо осуществить анализ численности персонала:

- Сравните фактические показатели численности 2022-го и 2021-го года, сделать вывод об изменении численности каждой группы;
- Сравните фактические и плановые показатели 2022-го года, сделайте вывод о показателях исполнения штатного расписания

- Сравните плановые показатели 2022-го года и фактические показатели 2021-го года, сделайте вывод о действенности прогноза показателей плана в 2022-м году.

Практикум 4

Цель: закрепление знаний о структуре системы управления персоналом
Компетенция ОПК-8: в части способности руководства работой персонала по подготовке кадров

План проведения практикума

1. Субъекты управления персоналом.
2. Современные подходы к управлению персоналом.
3. Система управления персоналом
4. Развитие персонала как фактор производства

Вопросы для устного опроса:

1. Поясните разницу между административным, экономическим, организационным подходом к управлению персоналом
2. Система управления персоналом. Какие функциональные подсистемы включает система управления персоналом?
3. Поясните сущность и значение каждой из функциональных подсистем
4. Поясните сущность правовой подсистемы управления персоналом
5. Поясните сущность информационной подсистемы управления персоналом

Темы для докладов:

1. Современные концепции управления персоналом в практике корпоративных компаний
2. Концепция управления кадрами и концепция управления человеческими ресурсами, общие черты и отличия

Раздел 3. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом

Практикум 5

Цель: закрепление знаний о структуре работы с персоналом
Компетенция ОПК-8: в части способности руководства применять методы управления кадрами, применять методы классификации кадрового состава, проводить анализ кадрового состава

1. Понятие персонала и кадры
2. Элементы работы с кадрами

3. Понятие структуры управления

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите базовые категории, характеризующие управление персоналом.
2. В чем заключается понятие и главное содержание руководства персоналом.
3. В чем заключается работа с персоналом.
4. Дайте понятие кадровому программированию

Задание: Анализ количественного и качественного состава персонала
Первая часть- анализ количественных показателей кадрового состава. (2 часа)

Анализ количественного и качественного состава работников предприятия позволит дать оценку их соответствия потребностям, а также выявить тенденции в качественном изменении кадров. Анализируется численность работников в целом и по каждой категории, рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы.

Помимо этого, рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика, а также квалификационный и качественный состав.

Примерное задание по анализу количественных показателей кадрового состава

Таблица 1. Трудовые показатели

Категории работающих	2021 год	2022 год	
		план	факт
1. Рабочие	1540	1546	1520
2. Руководители	108	96	106
3. Специалисты	140	154	146
4. Служащие	122	144	130
ИТОГО	1910	1940	1902
в т.ч. принято	37	40	30
уволено, в т.ч. за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию	30/ 20	10	38/ 24

Необходимо осуществить анализ численности персонала:

- Сравните фактические показатели численности 2022-го и 2021-го года, сделать вывод об изменении численности каждой группы;
- Сравните фактические и плановые показатели 2022-го года, сделайте вывод о показателях исполнения штатного расписания

- Сравните плановые показатели 2022-го года и фактические показатели 2021-го года, сделайте вывод о действенности прогноза показателей плана в 2022-м году.

Задание для самостоятельной работы

К практикуму 5.

Задание 2. Рассчитайте динамические и статические отклонения численности работников каждой группы. Предположите, какие явления и процессы на предприятии могли послужить причиной таких отклонений.

Таблица 2. Анализ структуры и численности работающих

Категории работающих	2021 год		2022 год				Отклонение от 2021 года		Отклонение от плана	
	Факт		План		Факт					
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Рабочие	1540	80,6	1546		1520					
2. Руководители	108	5,7	96		106					
3. Специалисты	140	7,3	154		146					
4. Служащие	122	6,4	144		130					
ИТОГО	1910	100	1940		1902					
в т.ч. принято	37	1,94	40		30					
уволено, в т.ч. за нарушение трудовой дисциплины и по собственному желанию	30 20	1,57 1,05	10		38 24					

Задание 3

Самостоятельно рассчитайте коэффициенты движения персонала, сделайте выводы

Таблица 3. Анализ движения рабочей силы

Показатели	Значения		
	факт 2021 года	2022 год	
		план	факт
Численность, чел.	1910	1940	1902
Принято, чел	37	40	30
Уволено, чел., в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	30 20	10 -	38 24

Коэффициенты:

-общего оборота

-оборота рабочей силы по приёму

-оборота рабочей силы по увольнению -необходимого оборота -текучести

Тема. «Классификация персонала как инструмент управления»

Практикум 6

Цель: закрепление знаний о структуре работы с персоналом

Компетенция ОПК-9: в части способности руководства применять методы управления кадрами, применять методы классификации кадрового состава, проводить качественный анализ кадрового состава с целью разработки мероприятий по повышению квалификации персонала, его обучению и переподготовки, развитию кадровой стратегии организации.

План проведения практикума

1. Функции в работе с кадрами.
2. Система и подсистема работы с кадрами
3. Содержание руководства
4. Принципы построения структуры управления.

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите и опишите подходы, которые используются при анализе кадрового состава предприятия
2. Что включает понятие «качественный подход кадрового состава»?
3. Поясните, по каким качественным показателям анализируют кадровый состав.
4. Что значит «провести вертикальный анализ кадрового состава» с точки зрения анализа качественного состава

Задание в процессе практикума

Определение качественного состава персонала осуществляется по следующим направлениям:

1. Численность и структура работников по уровню образованию
2. Численность и структура работников по квалификации
3. Определение среднего разряда

Используются таблицы 3 и 4

Таблица 4. Качественный состав работающих

Категории работающих	Имеют образование					
	Высшее		Среднее специальное		Среднее и начальное образование	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
-руководители и специалисты	167	177	81	75		
-рабочие	161	139	1041	1120	338	261

-служащие	78	84	44	46		
Всего:	406	400	1166	1241	338	261

Самостоятельная работа:
«Решение задач на расчет среднего разряда рабочих»

Таблица 5. Состав рабочих ОАО «БЛК» по квалификации за 2021-2022 гг.

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Число рабочих		Отклонение	
		2021 год	2022 год	Чел.	%
II	1,1	273	280		
III	1,22	443	450		
IV	1,36	619	606		
V	1,56	102	85		
вне разряда		103	99		
Итого		1540	1520		

Необходимо провести расчет структуры персонала и дать сравнительную характеристику за 2021й и 2022й годы (рост или снижение доли работников каждой группы), предложить варианты развития персонала, по повышению квалификации и/или переподготовке каждой группы.

Раздел 4. Техника, средства и модели руководства

Практикум 7

План практикума

1. Понятие техники средств и модели руководства
2. Какова сущность и классификация техники средств и модели руководства

Вопросы для устного опроса

1. Дайте понятие техники руководства.
2. Поясните понятие «делегирование полномочий»
3. Что значит термин : «Рамочное управление»
4. Что значит термин: управление по целям. Какие уровни постановки целей Вам знакомы.

Задание для самостоятельной работы

Самостоятельно изучите методический материал и предложите пример постановки целей на примере задач вашей специальности с учетом классификации целей на стратегические, тактические и оперативные.

Как постановка производственных задач влияет на подбор персонала и управление им.

Материал для самостоятельного рассмотрения

Понятие делегирования и методы делегирования полномочий

На фазе реализации управленческих решений применяют, прежде всего, **методы привлечения к исполнению решений и методы воздействия на деятельность исполнителей.**

В реализации управленческих решений в организации принимают участие все работники. Основным методом, при помощи которого руководство привлекает к реализации управленческих решений подчинённых различных уровней управления, является делегирование. **Делегирование** означает передачу полномочий (обязанностей и прав) подчиненному лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. При этом ответственность представляет собой обязательство выполнить определенные задачи и отвечать за последствия их выполнения. Следует иметь в виду, что сам руководитель не снимает с себя ответственности, передавая ее и полномочия другому лицу. Если предполагается, что какое-либо лицо примет на себя ответственность за выполнение какого-либо решения; то руководство должно предоставить ему требуемые для этого ресурсы. Таким образом, полномочия представляют собой ограниченное право использовать предоставленные ресурсы организации.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. В связи с этим делегирование связано с ответственностью руководства за правильное решение следующих задач: выбор соответствующего подчиненного; за его инструктаж; за функционирование его труда; за обеспечение эффективного контроля и своевременного исправления ошибок.

Существуют следующие правила делегирования полномочий.

1. Делегировать следует такие полномочия, с которыми подчиненные могут справиться с одной стороны, с другой - при выполнении которых подчиненные могут приобрести новые знания и навыки.
2. Делегировать полномочия необходимо заблаговременно.
3. Объем делегированных полномочий должен быть достаточным для выполнения поставленных задач.
4. Следует определять конкретные полномочия для решения каждой задачи.
5. Не нужно делать выводы за подчиненных, слишком подробно их инструктировать, так как это сковывает их инициативу.

Для обеспечения реализации управленческих решений используют различные способы, приемы и средства воздействия на деятельность людей для достижения поставленных целей (методы управления). Предметная область управления позволяет подразделить **методы управления** на экономические, административные и социально-психологические.

Методы управления по целям

Технология "Управления по целям" - МВО (Management by objective) была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX века. Согласно его формуле, эффективная деятельность предприятия требует, чтобы каждая работа подчинялась общим целям. В частности, усилия менеджеров должны быть направлены на обеспечение успеха предприятия в целом.

Система управления по целям появилась в ответ на изменение условий деятельности организаций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Установление целей означает распределение заданий работникам исходя из их индивидуальных способностей и необходимости достижения результатов, согласованных с ними.

Устанавливая задачи вместе с руководством или получая их от него, подчиненный получает программу и цель своей работы. Обычно программа управления по целям является систематическим процессом и имеет следующую последовательность:

1) Руководитель и подчиненный проводят встречи для определения основных задач подчиненного и установления определенного количества конечных задач/целей.

2) Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.

3) Руководитель, после обсуждения с подчиненными, указывает время выполнения задач.

4) Устанавливаются даты встреч и обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.

5) Руководитель и подчиненный вносят необходимые изменения в изначальные задачи или цели.

6) Руководитель проводит оценку результатов и встречается с подчиненными, они обсуждают результаты и дают друг другу советы.

7) Подчиненный ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, причем принимается во внимание опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Управление по целям - это метод, дающий возможность улучшить результаты управленческой деятельности. Выделяют ряд проблем, решение которых достигается с помощью управления по целям:

- сосредоточение внимания работников на основных целях организации,
- постановка общих для всех целей,
- предоставление программ и сроков выполнения всех целей,
- определение самого процесса выполнения целей путём обсуждения способов их реализации,
- обеспечение основы управления системой заработной платы и обоснованного решения системы поощрений и наказаний, и определение возможностей выявления индивидуальных способностей работников и продвижения их по службе.

Управление по целям представляет собой метод управления, который обеспечивает рост производительности труда и профессиональный рост

сотрудников, что напрямую связано с их мотивацией, установками и ожиданиями. Цель управления по целям - не просто взяться за решение проблем, а сконцентрировать внимание на том, что конкретно достигается.

Система управления по целям даёт результат только там, где есть для этого соответствующие условия.

К таким условиям относятся: повышение эффективности работы за счёт того, что каждый руководитель имеет чёткое представление о своих целях, о целях организации в целом; усиление мотивации к работе как результат непосредственного участия всех руководителей; личная заинтересованность в достижении.

Немаловажное значение имеет и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, т. к. планами устанавливаются временные рамки и чётко сформулирован конечный результат. При реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчинёнными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами).

Метод «Дерево целей» и его практическое применение. В любой организации складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, т. к. она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом. Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмент» можно использовать построение целевой модели в виде дерева целей.

Дерево целей строится обычно по следующим принципам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимыми друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

Практикум 8

Цель: освоение классификации методов кадровой работы

Компетенция ОПК-9: в части выбирать методы управления персоналом при выработке управленческих решений

План практикума

1. Модели руководства.
2. Методы управления персоналом.
3. Методы подбора руководителей и формирование управленческих команд.

Вопросы к практикуму:

1. Какие методы командной работы Вам знакомы?
2. Поясните понятие метод «6-3-5»
3. Поясните метод «Мозговой штурм», каковы его основные правила, как набирается команда экспертов.
5. Что такое «плечо руководства» на предприятии
6. В чем смысл применения конкурсных и игровых процедур в условиях кадровой работы

Задание для самостоятельного изучения

Методы командной работы в управлении персоналом при выработке управленческого решения

Методы принятия решений можно разделить на: формализованные (математические), коллективные методы и неформализованные (эвристические).

1. Неформальные методы (эвристические) – основываются на аналитических способностях менеджеров. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Базируется в основном на интуиции менеджера, их преимущество – оперативность; недостаток – принятие ошибочного (неэффективного) решения, так как интуиция может подвести.

2. Методы коллективной подготовки:
3. «Мозговая атака» или «Мозговой штурм» (совместное генерирование идей и последующее принятие решений).
4. Метод «Дельфы» - это многоуровневая процедура анкетирования.
5. Методы экспертных оценок – исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческих решений лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок.
6. Формальные (математические) методы:
7. Анализ временных рядов – основан на допущении, согласно которому, случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Данный метод анализа часто используется для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в товарных запасах, потребности в кадрах.
8. Причинно-следственное моделирование. Наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод. Это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.
9. Математическое моделирование. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации.

Раздел 4. Методы набора и оценки персонала

Практикум 9

Цель: изучение понятий набор, подбор и оценка персонала, методов найма, отбора оценки персонала.

Компетенция ОПК-9: в части владения методами найма сотрудников использования нормативно-правовой базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, находить ошибки и несоответствия при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним; осуществлять контроль соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника

План практикума

1. Методы поиска и набора персонала (установление требований, обращение к источникам комплектования).
2. Методы оценки и отбора персонала.
3. Интервью, наблюдение. Исследование субъективной картины жизненного пути. Карьерограмма. Ассессмент- центр.

Вопросы к практикуму

1. Перечислите методы поиска и набора персонала
2. В чем состоит установление требований к персоналу
3. Что такое критериальный подход при отборе персонала
4. Обозначьте основные источники комплектования персонала

Задание для самостоятельной работы

Составьте список критериев для подбора работника Вашей профессии, удовлетворяющий правилам их подбора с учетом возможности их балльной оценки. Помните, что критерий является количественным показателем имеющим хотя бы одну границу. Критерии не должны повторять друг друга, систем критериев не должна быть избыточной

Практикум 10

Проблема использования психологической диагностики в оценке персонала.
Социально-психологические аспекты аттестации кадров.

Цель: изучение понятий оценки персонала.

Компетенция ОПК-9: в части владения навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации

План практикума

1. Интервью, наблюдение в сфере оценки персонала
2. Методы оценки персонала
3. Исследование субъективной картины жизненного пути.

Вопросы к практикуму

1. Какие правила проведения интервью работника Вам известны
2. Какие современные процедуры оценки персонала используются на предприятиях в России
3. Что такое «кнопка лояльности», с какой целью применяют данную программу?
4. Выделите основные проблемы возникающие при исследовании персонала

Темы для докладов

1. Социально психологические аспекты оценки персонала
2. Влияние оценки персонала на уровень оплаты труда

Задание для самостоятельной работы

Построение карьерограммы сотрудника.

Используя указания, попробуйте составить карьерограмму для сотрудника (планирование карьеры сотрудника своей профессии)

Как составить карьерограмму: пошаговый алгоритм

Шаг 1. Составляем оптимальную схему движения работника по карьерной лестнице. Это может быть вертикальный рост или горизонтальное развитие. На каждом этапе карьеры — свои требования к квалификации и свой уровень оплаты. Информацию о требованиях и оплате вносим в схему.

Шаг 2. Составляем список требований для каждого этапа карьеры: квалификация; компетенции; виды выполняемых работ.

Шаг 3. Фиксируем обязательства, которые несет компания в отношении карьеры сотрудника.

Шаг 4. Указываем меры поощрения или наказания за достижение или не достижение сотрудником целей карьерограммы.

Результаты записываем в таблицу

Должность	Период времени	Требования к квалификации/ обучению, компетенции, видам работ	Оплата труда	Меры наказания/ поощрения	Обязательства организации
-----------	----------------	---	--------------	---------------------------	---------------------------

Составлено на основе Источник: <https://www.hr-director.ru/article/67028-karerogramma-sozdaniye-realizatsiya-19-m3>

Раздел 6. Социально- психологические факторы формирования отношения к труду.

Практикум 11

Цель: развитие компетенций в сфере оценки социально-психологических условий работы персонала

Компетенция ОПК-9: в части владения навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации, а также навыком конструктивного решения конфликтов и противоречий в командной работе; навыком постановки цели в условиях командной работы и решения поставленных задач

План проведения практикума

1. Потребности трудовой деятельности.
2. Мотивация трудовой деятельности.
3. Стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы для устного опроса

1. В чем выражается потребность в трудовой деятельности работника
2. Чем отличаются потребности в трудовой деятельности работников умственного, управленческого и физического труда?
3. Отличается ли мотивация труда работников различных профессий, пола, возраста. В чем это отличие

4. Дайте определение мотива и стимула. В чем их различие?

Задания для самостоятельной работы

Подготовка докладов

1. Мотивация труда работников железнодорожного транспорта
2. Мотивация труда в теории партисипативного управления
3. Патерналистский подход в управлении персоналом как фактор повышения мотивации труда
4. Мотивация труда работников в период СССР

Практикум 12

Оценка труда персонала как основа формирования фонда оплаты труда

План практикума

1. Повременная система оплаты труда
2. Условия оплаты труда и их учет в трудовом договоре

Вопросы для устного опроса

1. Поясните в чем суть повременной оплаты труда
2. Поясните смысл сдельной оплаты труда
3. От каких факторов зависит повременная оплата труда?
4. От каких факторов повременная оплата труда?
5. Как влияют условия труда на величину оплаты труда

Решение задач на расчет оплаты труда

1. Рассчитать прямой месячный заработок рабочих-повременщиков полиграфического предприятия по следующим часовым тарифным ставкам персонально и по участку типографии (тал.42):

Таблица 1. Тарифная сетка

Разряды	I	II	III	IV	V	VI
Часовые тарифные ставки рабочих-повременщиков, руб	64,8	73,5	82,6	96,1	115,2	123,4

Численность рабочих и отработанное за месяц время таковы: VI разряд – 2 чел. и 311 чел.-ч., V разряд - 3 чел. и 504 чел.-ч., IV разряд - 6 чел. и 998 чел.-ч., III разряд - 4 чел. и 685 чел.-ч.

2. Рассчитать комплексную норму выработки и расценку за тонну готовой продукции, если по нормативу химический аппарат обслуживается звеном из 5 рабочих (4 чел. по 3 разряду, ставка 95 руб. и 1 аппаратчик 5 разряда, ставка 102 руб. в час), сменная производительность составляет 40 т продукции за 8-часовую смену.

3. Доставщик бурового инструмента на руднике обслуживает 3 комплексные бригады очистных забоев. Сменная норма выработки на каждую бригаду 150 куб.м. руды. Выработка первой бригады 162 куб.м., второй – 168 куб.м., третьей – 156 куб.м. Определить по косвенной сдельной системе заработок

доставщика инструмента, если он отработал 23 смены по 6 ч., расчетная часовая ставка 128 руб.

4. Взрывник подземного рудника с вредными условиями труда (1-я категория) отработал 24 смены по 6 ч. У него IV разряд. Часовая ставка 156 руб. За выполнение плана по добыче руды выплачивается премия в размере 20%, за каждый процент перевыполнения – по 2% заработка. В целом премия не должна превышать 60% заработка. Кроме того, за экономию взрывчатых материалов и средств взрывания выплачивается премия в размере 40,9% стоимости сэкономленных материалов. Рассчитать сумму заработной платы взрывника, если план по добыче руды выполнен на 125%, а стоимость сэкономленных материалов 12 тыс. руб.

Практикум 12

Оценка труда персонала как основа формирования фонда оплаты труда

План практикума

1. Сдельная система оплаты труда
2. Условия сдельной оплаты труда и их учет трудовом договоре

Вопросы для устного опроса

1. Поясните смысл сдельной оплаты труда
2. От каких факторов зависит сдельная оплата труда?
3. От каких факторов сдельная оплата труда?
4. Как влияют условия труда на величину оплаты труда

Решение задач на расчет оплаты труда

Решение задач

1. Определить расценку за изготовление единицы продукции, если за 8-часовую смену рабочий должен был изготовить 240 кг продукции, часовая тарифная ставка рабочего III разряда 87 руб.
2. Доставщик бурового инструмента на руднике обслуживает 3 комплексные бригады очистных забоев. Сменная норма выработки на каждую бригаду 150 куб.м. руды. Выработка первой бригады 162 куб.м., второй – 168 куб.м., третьей – 156 куб.м. Определить по косвенной сдельной системе заработок доставщика инструмента, если он отработал 23 смены по 6 ч., расчетная часовая ставка 134 руб.
3. Рассчитать общую сумму заработной платы рабочего за месяц (22 рабочих дня по 8 ч.) при следующих условиях: норма времени на деталь 1,18 чел.-ч., часовая ставка по разряду выполняемой работы 91 руб., по разряду рабочего – 74 руб., изготовлена и принята службой качества 171 деталь. Премии выплачиваются за 100% выполнения нормы в размере 10% и за каждый процент перевыполнения по 2% сдельного заработка (всего не выше 40%

заработка), кроме того рабочему доплачивается 12% ставки за работу в тяжелых условиях труда и 12% - за профессиональное мастерство.

Раздел 7. Адаптация и обучение персонала

Практикум 14

Критерии оценки адаптивности работников

Цель: изучение понятия адаптация, процесса адаптации и современных методов адаптации сотрудника

Компетенция ОПК-9: в части владения методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории; навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации

План проведения практикума

1. Основные проблемы адаптации.
2. Разработка программы адаптационных мероприятий.
3. Виды адаптации: социальная, профессиональная, психологическая

Вопросы для устного опроса

1. Что такое процесс адаптации работника в организации и какие этапы этого процесса Вам знакомы?
2. В чем заключаются методы оценки адаптивности работника?
3. Какие периоды адаптации установлены практиками для определения уровня вовлеченности работника в процесс труда?
4. Отличаются ли мнения теоретиков и практиков по вопросам временных периодов адаптации работников
5. От каких факторов зависит адаптации работников?

Задания для самостоятельной работы

На основе материала , размещенного ниже, составить план адаптации сотрудника с помощью применения менторства.

Менторство и условия его применения

Менторство как инструмент развития опытных сотрудников Главная особенность менторства в том, что сотрудники, которые обращаются к ментору, уже обладают определенным опытом и стремятся к дальнейшему росту. Эффективность такого подхода зависит от заинтересованности обеих сторон. Ментор хочет поделиться своей экспертизой, а менти – сотрудник, который обращается к эксперту, заинтересован использовать опыт коллеги, чтобы улучшить свои компетенции.

Если одна из сторон участвует в процессе по принуждению или «не против, если так надо», менторство не произойдет, будет его имитация.

Задача ментора Ментору важно определить актуальные задачи подопечного и уровень его компетентности. Другими словами, что менти сможет освоить, и от чего получит максимальную пользу в процессе выполнения рабочих задачах.

Для менти ключевыми аспектами являются постановка целей и определение желаемой точки Б, которую он достигнет с помощью эксперта. Он также должен выделить время на работу с ментором и на самостоятельное применение полученных знаний.

В каких областях полезен менторинг

Сферы деятельности на стыке двух экспертиз. Например, у меня был заказчик, который внедрял менторство от IT специалистов, а менти стали статусные руководители, которые разрабатывают изменения на уровне всей организации. Получение IT экспертизы позволило управленцам учитывать возможности информационных технологий при разработке проектов, нацеленных на внедрение изменений. Передача экспертизы одной области человеку, работающему в другой или же более распространенный вариант – передача экспертизы в рамках одной сферы деятельности. Например, от бухгалтера – к бухгалтеру, от юриста – к юристу.

Менторство опытного управленца к начинающему. Линейный руководитель может обратиться за консультацией к управленцу на 2-3 уровня выше. Менти рассказывает о ситуации, которую хотел бы изменить, а опытный руководитель разбирает проблему, задает вопросы, а затем предлагает свои варианты решения. Подсказывает, на что обратить внимание, делится опытом из своей практики. Как правило, менторы помогают начинающему управленцу в личностном развитии, включая тайм-менеджмент, развитие лидерских качеств и повышение самооценки. Но чтобы быть эффективным ментором, недостаточно быть просто экспертом в какой-либо сфере. Важно уметь делиться экспертизой и знаниями с менее опытным человеком. Что важно уметь хорошим менторам: Обучать зрелых людей. Например, взрослые не учатся «для общего развития». Они запоминают только то, что могут использовать в своей практике.

Есть направление «андрагогика», которое изучает методы эффективного обучения взрослых. Данная область образования учитывает опыт, потребности и мотивацию человека для достижения успешных результатов. Взрослые гораздо чувствительнее к внешней оценке и склонны защищать свой предыдущий опыт. Если раньше сотрудник использовал те методы и инструменты, которые ментор объявил неправильными, это вызовет сопротивление со стороны подопечного. Поэтому ментору важно уметь работать с чужим опытом с помощью коучинга, чтобы давать менти конструктивную обратную связь и разрабатывать индивидуальные планы обучения. Будучи в роли ментора, не стоит указывать человеку, что делать. Здесь важно уметь показать подопечному, как предлагаемый подход поможет ему в достижении значимых для него целей. В таком случае менти с большей вероятности последует рекомендациям.

Самопозиционирование позволяет ментору представить себя как эксперта в своей области. Когда менти видит, что эксперт, обладает знаниями и опытом и, который уверенно позиционирует себя, это способствует установлению доверия. Многие менти испытывают сомнения в своих способностях и решениях. Им важно получить подтверждение правильности выбранной позиции, поддержку своего решения, тыл в случае неудачи. Важное умение ментора – распознать, когда нужна экспертная помощь, а когда – поддержка и участие.

Источник: https://www.hr-director.ru/article/68324-iskusstvo-mentorstva-kak-pomoch-sotrudnikam-rasti-i-razvivatsya-vnutri-kompanii?from=Rubrcontentblock_articles

Раздел 8. Обучение персонала

Практикум 15

Принципы политики обучения персонала

Компетенция ОПК-9: в части владения методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории; навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации

План проведения практикума

1. Принципы корпоративной политики обучения и повышения квалификации.
2. Направления программ обучения.

Вопросы для устного опроса

1. В чем заключается процесс определения потребности в обучении персонала?
2. Какие факторы влияют на формирование обучающих программ.
3. Назовите последовательность звеньев обучения.
4. Поясните, какие организации реализуют программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации на рынке труда

Задания для самостоятельной работы

Прочитать материал для самостоятельного изучения и выбрать методы обучения персонала, характерные для работников Вашей специальности, профессии, подразделения.

Методы выявления потребности в обучении персонала

Современный арсенал методов, позволяющих выявить и обосновать потребности сотрудников в обучении, весьма широк. Эксперты дали 7 наиболее популярных и часто применяемых на практике методик.

Метод №1. Собеседование или интервью

Собеседование обычно проводится при приёме на работу, а интервьюировать можно как самого сотрудника, так и его непосредственного руководителя. Чтобы «выжать» даже из непродолжительного интервью максимум полезной информации, заранее подготовьтесь к беседе. Сформулируйте вопросы таким образом, чтобы оценить не только текущий уровень навыков и знаний интервьюируемого, но и его желание учиться. Предлагайте ему пробные задания, не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы и обязательно фиксируйте ответы (хотя бы тезисно): чем больше точных исходных данных вы собрали о сотрудниках, тем проще осуществлять планирование потребности в обучении персонала.

Метод №2. Аттестация персонала

Чтобы анализ потребностей в обучении персонала по итогам аттестации (оценки) сотрудников был результативным, её необходимо проводить регулярно — не реже одного раза в год. Если аттестация проводится редко, не ограничивайтесь данным методом, добавьте к нему другие инструменты определения потребности в обучении, например, анкетирование или интервью.

Не забывайте, что для проведения аттестации нужно положение о ней. На уроках программы Руководство отделом кадров — 2022 Высшей Школы Кадровика вместе с экспертами сможете составить этот документ так, что ни один проверяющий не сможет к нему придраться.

Метод №3. Анализ компетенций

Используется и как отдельный способ выявления потребности в обучении, и как элемент общей системы аттестации персонала. За основу берутся модели компетенций, разработанные компанией для оценки сотрудников: проверьте, насколько конкретный специалист соответствует модели компетенций, утверждённой для профиля его должности.

Метод №4. Тестирование и анкетирование

Доступные и простые методы, позволяющие в кратчайшие сроки выявить потребности в обучении персонала предприятия. Обычно применяются, когда нужно оперативно определить уровень подготовки больших групп специалистов и понять, чему работодатель должен их научить в первую очередь. Тестирование помогает находить пробелы в навыках и знаниях сотрудников, а анкетирование даёт обратную связь: работник может сам предложить направления и темы, которые он считает важными для своего профессионального развития, или выбрать варианты из предложенного работодателем списка.

Метод №5. Экспертная оценка

Считается наиболее эффективным методом выявления потребности организации в обучении персонала. Чтобы применить его на практике, придётся собрать экспертную комиссию, состоящую из сотрудников организации или внешних экспертов. Хорошо зарекомендовал себя и срединный подход, когда приглашается один внешний консультант — он возглавляет комиссию, состоящую из штатных сотрудников организации:

руководителей подразделений, специалистов по работе с персоналом и т.д. Результатом работы экспертов становится заключение, от которого работодатель отталкивается при планировании обучающих мероприятий.

Метод №6. Анализ принятых решений и результатов деятельности

Материал для анализа собирается удобными работодателю способами: в процессе наблюдения за сотрудником во время работы, с помощью опросов его коллег и непосредственного начальника, исходя из показателей выполнения производственного плана и т.д.

Метод №7. Наблюдение за деятельностью сотрудников и процессами в организации

Не самый простой и быстрый, но весьма показательный метод, позволяющий выявить допускаемые работником ошибки и нарушения, пробелы в его знаниях и виды деятельности, в которых он чувствует себя неуверенно. Сведения, полученные в процессе наблюдения, можно дополнять результатами опросов руководителей и коллег сотрудника, показателями выполнения производственного плана и т.д.

Кстати, методы, которые мы сейчас с вами разобрали, отличаются не только по своему содержанию. Одни методы подходят для оценки торгового персонала, другие - для массового персонала, третьи - для узких специалистов.

Практикум 16

План проведения практикума

Индивидуальная карьера.

Социально- психологическое содержание понятия "карьера".

Вопросы для устного опроса

Понятие и этапы построения индивидуальной карьеры работника

Поясните Социально- психологическое содержание понятия "карьера".

Поясните понятие «карьерная ориентация»

Методика оценки карьерных ориентаций Э.Шейна.

Задания для самостоятельной работы

Подготовка докладов

1. Особенности оценки карьерных ориентаций по Э.Шейну
2. Современные методики оценки карьерных ориентаций

Список литературы и источников

1. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: Учебное пособие Москва: КноРус, 2020 <https://www.book.ru/book/934247>
2. Щелкунова С. А., Бокова М. С. Основы управления персоналом: учебное пособие <https://e.lanbook.com/book/130437>

3. Мудрый А. Персонал учится, компания считает прибыль [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье:
http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2762/
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье:
<http://www.smartcat.ru/Personnel/MenedzhmentPersonalPredpriyatiya.shtml>
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 683 с.

Рекомендации для выбора статей в журналах при подготовке к докладам

«Управление компанией»,
«Управление персоналом»,
Деловой журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru/>
«Кадровое дело» <http://www.kdelo.ru/>
«Практика управління»,
«&.СТРАТЕГИИ» <http://www.strategy.com.ua/>
«Персонал»
«Кадровые решения» <http://www.profiz.ru/>
«Кадры предприятия» <http://www.kapr.ru/>
«Справочник кадровика» <http://sk.kadrovik.ru/>
«Справочник по управлению персоналом» <http://www.sup.kadrovik.ru/>