

РОСЖЕЛДОР
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)

И.А. Полякова

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для практической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Ю.С. Кикичева (ЮФУ)

Полякова, И.А.

Стратегия управления персоналом: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / И.А. Полякова; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 63 с.

Пособие по дисциплине «Стратегия управления персоналом» содержит практические занятия, методические указания, список литературы, вопросы к экзамену и задания для самостоятельной работы. Издание включает задания для развития практических навыков и умений, которые можно выполнять самостоятельно и на практических занятиях.

Предназначено для бакалавров третьего года обучения направления подготовки «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Полякова И.А., 2017

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

I. Цели и задачи дисциплины	4
Раздел 1. Методологические основы управления персоналом организации	5
1.1 Темы лекционных занятий	5
1.2 Практические занятия	5
1.3 Задания для самостоятельной работы	6
Раздел 2 Стратегическое управление персоналом организации	14
2.1 Темы лекционных занятий	14
2.2 Практические занятия.....	14
2.3 Материалы для самостоятельной работы	21
Раздел 3 Технологии управления персоналом организации.....	28
3.1 Темы лекционных занятий	28
3.2 Практические занятия.....	28
3.3 Материалы для самостоятельной работы.....	37
Раздел 4 Оценка результата деятельности персонала организации.....	43
4.1 Темы лекционных занятий.....	43
4.2 Практические занятия.....	43
4.3 Материалы для самостоятельной работы	57
5 Вопросы к экзамену	62

I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины " Стратегия управления персоналом " является расширение и углубление профессиональной подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин цикла "Профессиональный цикл" в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности. Для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности

1.1 Историческое развитие труда и деловой предприимчивости: 1) концепция управления человеческими ресурсами; 2) управленческие революции; 3) формирование науки об управлении персоналом.

1.2 Теории управления о роли человека в организации: 1) теории управления персоналом; 2) три группы теорий управления персоналом; 3) классические теории; 4) философия управления персоналом; 5) концепция управления персоналом; 6) закономерности и принципы управления персоналом.

1.3. Социальная политика государства и организации.

1.4 Социология труда и организаций.

1.5 Трудовые ресурсы, персонала и трудовой потенциал организации.

1.6 Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.

1.7 Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Тема 2 «Методология управления персоналом организации»

2.1 Философия и концепция управления персоналом.

2.2 Закономерности, принципы, методы управления персоналом.

2.3 Методы построения системы управления персоналом.

1.2 Практические занятия

Практическое занятие № 1. Теории управления персоналом

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Раскройте сущность философии организации как совокупности принципов взаимоотношений её персонала

2. Цели разработки философии организации и факторы, влияющие на её формирование (элементы, принципы, девизы философии организации);

3. Структура и содержание философии организации. Английский, американский, японский и российский опыт в формировании философии организации. Примеры разработки философии организации.
4. Раскройте эволюционный генезис развития теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов.
5. Видные представители теорий управления, постулаты теорий, задачи руководителя организации, ожидаемые результаты реализации этих теорий, периоды их развития и применения.
6. Современные проблемы управления персоналом.
7. «Концепция управления персоналом организации» Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, система и технология управления персоналом.

1.3 Задания для самостоятельной работы

1 Чем, по мнению М. Портера, определяется конкурентоспособность:

- предложением более низкой цены на продукцию по сравнению с конкурентами;
- способностью постоянно развиваться и производить инновации;
- создание узнаваемого бренда.

2 Теории управления о роли человека в организации, в соответствии с которыми индивиды стремятся быть полезными и значимыми, стремятся быть интегрированными в процессы организации...

- классические теории;
- теории человеческих ресурсов;
- теории человеческих отношений.

3 Главной задачей руководителя организации в соответствии с теорией человеческих ресурсов является...

- строгий контроль и наблюдение за подчиненными;
- лучшее использование человеческих ресурсов;

- сделать так, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя полезным и нужным.

4 Представители классических теорий управления о роли человека в организации...

- Ф. Тейлор, М. Вебер, Г. Форд;
- Э. Мэйо, Р. Ликарт, Р. Блейк;
- А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

5 Что составляет сущность любого бизнеса и отличает любую компанию от конкурентов...

- человеческие ресурсы;
- продукция;
- технология и оборудование.

6 Какие ресурсы компании характеризуются инертным потенциалом?

- деньги и кредиты;
- сырье и энергия;
- люди;
- производственные мощности, оборудование.

7 В чем заключаются основные принципы управления персоналом?

- в фокусировании на результатах, а не на процессе работы;
- гибкость системы управления;
- управлении по согласию, мотивации персонала;
- непрерывном обучении и развитии персонала;
- все ответы верны.

8 Социальную среду организации образуют:

- персонал организации;
- трудовое законодательство страны;
- характеристики качества трудовой жизни работников;
- социальная инфраструктура;
- система оплаты труда персонала.

9 Факторы, воздействующие на социальную среду организации:

- социально-экономическое положение страны;
- социальная политика государства;
- уровень социальной напряженности в обществе;
- духовно-нравственное состояние общества.

10 Отрасль социологии, изучающая трудовую деятельность как особую эволюционную подсистему общественных отношений в ее различных исторических и культурных формах, а также во взаимосвязях с другими подсистемами (сферами) деятельности и общественных отношений – это ...

- экономика труда;
- социология труда;
- кадровая политика;
- социальная политика.

11 К социальным функциям трудам относятся:

- социально-структурирующая;
- социально-адаптирующая;
- социально-контролирующая;
- социально-развивающая;
- социально-сдерживающая;
- социально-экономическая.

12 Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг – это ...

- экономически неактивное население;
- занятое население;
- безработное население;
- экономически активное население.

13 Совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку – это...

- структура персонала;
- трудовые ресурсы;
- трудовой коллектив;

- численность персонала.

14 Экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики – это...

- скрытый рынок труда;
- фрагментарный рынок труда;
- открытый рынок труда;
- теневой рынок труда.

15 Занятость, которая обеспечивает достойный доход, здоровье, повышение профессионального и образовательного уровня для каждого члена общества на основе роста общественной производительности труда – это...

- рациональная занятость;
- эффективная занятость;
- полная занятость.

16 Трехсторонняя организация, в которой представлены работники, работодатели и государственные органы с равными правами в процессе принятия решений – это ...

- Международная организация труда (МОТ);
- Федеральная служба по труду и занятости РФ;
- Министерство труда и социальной защиты РФ.

17 Соответствие между подсистемой системы управления персоналом и функциями подсистемы:

- 1 Подсистема планирования и маркетинга персонала;
- 2 Подсистема управления наймом и учетом персонала;
- 3 Подсистема управления трудовыми отношениями:

а) рациональное использование персонала, оценка, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональная ориентация;

б) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами, социально-психологическая диагностика персонала;

в) разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

18 Соответствие между подсистемой системы управления персоналом и функциями подсистемы:

1 Подсистема управления развитием персонала.

2 Подсистема обеспечения нормальных условий труда.

3 Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала.

а) нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом;

б) адаптация новых работников, реализация деловой карьеры, организация обучения, подготовки и повышения квалификации кадров;

в) соблюдение требований охраны труда и окружающей среды, соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда.

19 Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это...

- принципы управления персоналом;

- правила управления персоналом;

- система управления персоналом.

20 При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления – это принцип управления персоналом...

- простоты;

- научности;

- комплексности;

- устойчивости.

21 Все методы управления персоналом разделяют на:

- экономические;
- политические;
- административные;
- внутрифирменные;
- социально-психологические.

22 К экономическим методам управления персоналом относятся:

- отбор, подбор и расстановка кадров;
- участие работников в управлении;
- мотивация трудовой деятельности;
- страхование.

23 Сопоставить классификационный признак и методы анализа и построения системы управления персоналом организации:

1 Методы обследования.

2 Методы анализа.

3 Методы формирования.

а) системный, экономический, декомпозиция, балансовый, опытный, структуризация целей;

б) активное наблюдение рабочего дня, анкетирование, интервьюирование, функционально-стоимостной анализ;

в) системный подход, творческие совещания, коллективный блокнот, параметрический.

24 Сопоставить стадии и этапы разработки проекта совершенствования системы управления персоналом организации:

1 Предпроектная подготовка.

2 Проектирование.

3 Внедрение.

а) разработка технико-экономического обоснования;

б) внедрение;

- в) разработка задания и оргпроектирование;
- г) разработка организационного рабочего проекта;
- д) разработка организационного общего проекта.

25 Расставить по порядку этапы процесса управления персоналом:

- 1 Управление мотивацией труда и поведением персонала.
- 2 Использование персонала.
- 3 Определение потребности в персонале.
- 4 Обеспечение процесса управления персоналом.
- 5 Обеспечение потребности в персонале.
- 6 Развитие персонала.

26 Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки ...

- специальность;
- квалификация;
- профессия;
- компетенции.

27 Сопоставить разделы Правил внутреннего трудового распорядка и их содержание:

- 1 Общие положения.
- 2 Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.
- 3 Основные обязанности рабочих и служащих.
- 4 Обязанности администрации.
- 5 Рабочее время и его использование.

а) право на труд, цели правил, использование правил, применение правил;
б) качество работы, содержание рабочего места, ответственность за имущество, требования по охране труда, производительность труда;

в) организация труда, обеспечение дисциплины, создание условий для работы, планирование труда;

г) документы, трудовые книжки, обязанности администрации при приеме, пре-кращение трудового договора;

д) учет рабочего времени, сверхурочные работы, начало и окончание работы.

28 Документ, в котором отражается совокупность должностей служащих, сведения о наименовании должностей, должностных окладах и надбавках к ним...

- штатное расписание;
- положение о персонале;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка.

29 Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности;
- стаж работы;
- половозрастной состав;
- мотивации.

30 Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации – это...

- принципы управления персоналом;
- способы управления персоналом;
- методы управления персоналом.

РАЗДЕЛ 2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Система управления персоналом организации.

1. Организационное проектирование системы управления персоналом.
- 2 Цели и функции системы управления персоналом.
- 3 Организационная структура системы управления персоналом.
- 4 Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
- 5 Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
- 6 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Тема 2. Стратегическое управление персоналом организации

- 1 Кадровая политика организации.
- 2 Система стратегического управления персоналом организации.
- 3 Стратегия управления персоналом организации.

2.2 Практические занятия

Практическое занятие № 1. COPS-анализ

При анализе внутренней среды компании исследуется совокупность факторов с использованием акронима «COPS»:

а) *Colture* – особенности организационной культуры: корпоративные ценности, приверженность им персонала, действующие правила и нормы, регламентирующие поведение персонала, традиции, психологический климат и пр. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к организационной культуре и фактическим состоянием.

б) *Organisation* – особенности организационной структуры и организации процессов. Выявление разрыва между требованием стратегии компании к бизнес-процессам и внутренним процессам, организационной структуре и фактическим состоянием.

в) *People* – анализ персонала: особенности количественного и качественного состава человеческих ресурсов; выявление разрыва между требованием к поведению и квалификации персонала в настоящее время и в перспективе.

г) Systems – особенности действующей системы управления персоналом: выявление проблем в отдельных подсистемах и системе управления персоналом в целом; определение ее сильных сторон для последующего развития.

Оценка проводится по пятибалльной системе от 0 до 5 баллов. Вопросник для анализа внутренней среды компании представлен в таблице.

Таблица – COPS-анализ

Утверждение	Оценка в настоящее время	Оценка будущего: прогноз на 3-5 лет
1. Организационная культура		
В компании ясная и непротиворечивая политика управления персоналом		
Политика в области управления персоналом отражена в миссии компании		
Политика управления персоналом способствует эффективной деятельности и привлекательности компании как работодателя		
Корпоративные ценности ясны и не противоречат стратегии		
Корпоративные ценности находят развитие в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала (Кодекс поведения или деловой этики, стандарт управления организационной культурой и пр.)		
Действующие в компании правила регламентируют поведение персонала в соответствии с требованиями бизнеса		
Нормы и традиции компании способствуют результативной работе и инновациям		
Менеджеры служат примером для подражания, демонстрируют в своем поведении приверженность организационной культуре		
Менеджеры уделяют внимание истории компании, развивают лучшие традиции		
Формальные и неформальные лидеры привержены корпоративным ценностям, способствуют развитию организационной культуры		
Морально-психологический климат в компании благоприятный, способствует продуктивной деятельности и мотивации персонала к трудовой активности		
Существуют процедуры и каналы для обсуждения менеджерами вопросов совершенствования управления и культуры компании		
Стратегия компании включает программу совершенствования организационной культуры		
Средняя оценка		
2. Организация деятельности персонала		
Бизнес-процессы компании способствуют развитию ее конкурентных преимуществ		
Все процессы компании, включая процессы управления персоналом, описаны, регламентированы		

Управление персоналом осуществляется в соответствии с корпоративными стандартами		
В компании разработаны и успешно применяются должностные инструкции, которые полностью соответствуют требованиям к работе		
В компании четко определены полномочия и ответственность всех подразделений и должностных лиц		
В компании отсутствуют дублирующие функции и подразделения		
Организационная структура оптимальная, способствует эффективной работе компании и подразделений		
Организационная структура обладает гибкостью с учетом изменений потребности в персонале		
Служба управления персоналом обладает стратегическими полномочиями и оказывает существенное влияние на стратегию и политику управления персоналом		
Организационная структура соответствует нормам управляемости		
Подразделения имеют достаточно полномочий для оперативного реагирования на возможности и угрозы		
В компании разработаны ключевые показатели эффективности (КПЭ), оплата труда персонала привязана к ним		
В компании внедрена система управления по целям		
Средняя оценка		
3. Персонал компании		
Бизнес-цели компании полностью обеспечены человеческими ресурсами		
Человеческий капитал компании неуклонно растет		
Квалификация персонала соответствует требованиям бизнес-процессов и лучшим практикам управления		
Текущая текучесть кадров среди высококвалифицированных категорий персонала низкая		
В компании высокая дисциплина труда, случаи аварий, простоев оборудования и брака по вине персонала редки		
Персонал демонстрирует приверженность профессии и лояльность политике компании		
Персонал компании проявляет инициативу и ответственность при выполнении заданий		
Персонал компании активно участвует в жизнедеятельности компании		
Персонал задает вопросы руководству, проявляет интерес к целям и будущему компании		
Персонал проявляет ответственность и самостоятельность в своем профессиональном и личностном развитии		
В компании увеличивается количество высокотехнологичных рабочих мест		
Руководители всех уровней управления пользуются уважением и доверием со стороны подчиненных		

Персонал поддерживает инициативы руководства, участвует в проведении организационных изменений		
Средняя оценка		
4. Система управления персоналом		
Элементы системы управления персоналом взаимосвязаны и «заточены» под бизнес-цели компании		
В компании отлаженная система планирования в области управления человеческими ресурсами, согласованная с бизнес-планированием		
Система управления персоналом основана на компетентностном подходе, в компании применяются корпоративные, управленческие и профессиональные компетенции		
В компании успешно действует система адаптации новичков		
В компании налажена работа по формированию преемственности поколений персонала		
Система вознаграждения персонала сфокусирована на результативной работе, сотрудничестве, инновациях и постоянном развитии		
В компании есть кадровый резерв на замещение вакансий на все ключевые должности, кадровые назначения осуществляются преимущественно из кадрового резерва		
Компания предоставляет персоналу широкие возможности вертикального и горизонтального развития карьеры		
В компании действует система непрерывного обучения и развития всех категорий персонала		
Система информации и коммуникации обеспечивает передачу информации по вертикали и горизонтали, взаимообмен знаниями		
В компании разрабатываются детальные планы действий по вопросам управления персоналом		
Разработанные стратегические и производственные бизнес-планы согласовываются с руководителями функциональных подразделений, участвующими в управлении персоналом		
Все планы и программы в области управления персоналом подкреплены соответствующим бюджетом		
Те руководители, которые участвуют в разработке стратегических и текущих планов, принимают участие и в разработке стратегии и тактики управления персоналом		
Оценка персонала включает оценку результативности труда и оценку компетенций		
В компании действует система наставничества и коучинга		
Компания активно использует ротацию кадров и стажировки		
Средняя оценка		

Графически проведенный анализ внутренней среды компании представлен на рисунке .

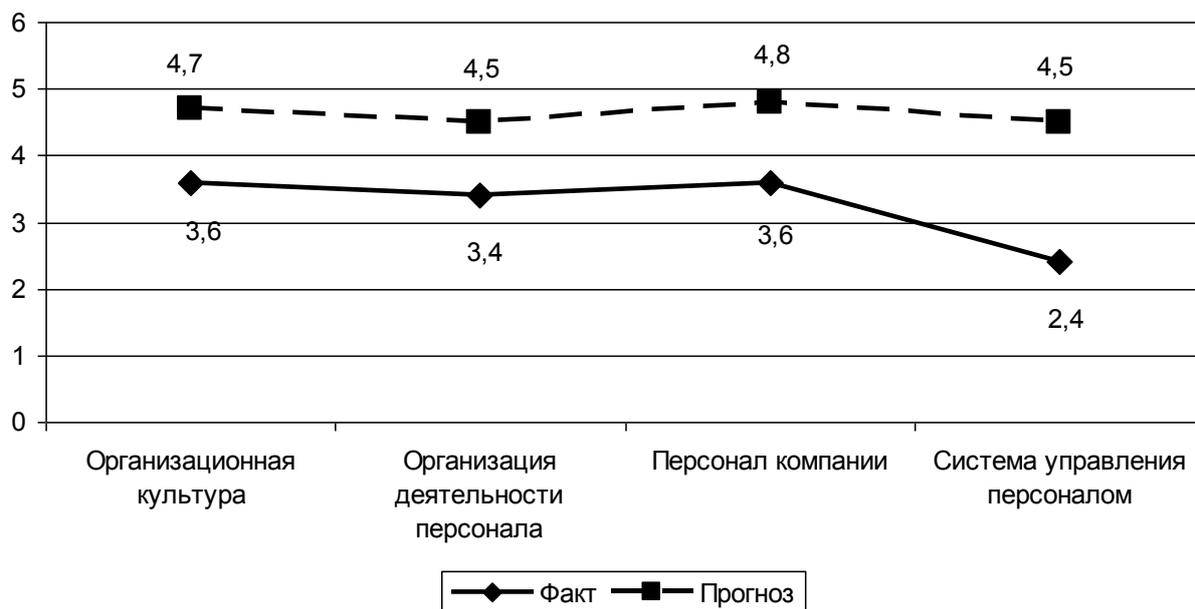


Рисунок – COPS-анализ (ОБРАЗЕЦ!!!)

Практическое занятие №2 «SPELT-анализ».

При анализе внешней среды компании исследуется совокупность факторов с использованием акронима «SPELT»:

а) Social – социальные факторы (например, демографические, социокультурные, миграционные, тендерные, геронтологические, образовательные и пр.).

б) Political – политические факторы (например, отношения с местной администрацией, влияние государственной политики, степень стабильности политической ситуации, влияние международных организаций и пр.).

в) Economical – экономические факторы (например, уровень инфляции, средний по отрасли и/или региону уровень заработной платы, уровень безработицы, темпы экономического развития, состояние банковской сферы и пр.).

г) Legal – правовые факторы (например, Трудовой кодекс и законодательство, требования гостехнадзора, требования ВТО и других международных организаций и пр.).

д) Technical – технические факторы (например, появление новых технологий, оборудования, информационных технологий и пр.).

Для более эффективного анализа внешней среды следует все факторы внешней среды дополнительно классифицировать по ряду критериев¹⁾, которые представлены в таблице.

Таблица – Критерии анализа внешней среды компании

Критерий классификации	Характеристика
Время действия, продолжительность	N – влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 6-12 месяцев; N/F – влияет в настоящее время и продолжит свое влияние через 6-12 месяцев; F – не влияет в настоящее время, но будет иметь значение в будущем (через 6-12 месяцев); I – кратковременно влияет.
Тип влияния	+ – положительно влияет; - – отрицательно влияет.
Динамика влияния	> – влияет и увеличивает влияние; = – влияет с постоянной значимостью; < – влияет, но уменьшает влияние.
Относительная значимость фактора	CRITICAL – фактор, который угрожает существованию компании либо требует серьезного пересмотра ее миссии и целей; VERY IMPORTANT – фактор, который наиболее вероятно вызывает изменения в деятельности компании, ее структуре и правилах (юридический статус, собственность, штат и т.д.), но без изменения основных целей и миссии; IMPORTANT – фактор, который влечет некоторые ограниченные изменения в деятельности и структуре компании; SIGNIFICANT – фактор, влияющий на деятельность компании, но без значимых изменений в правилах и структуре; UNIMPORTANT – фактор, который не оказывает значительного влияния на компанию.

Анализ внешней среды компании по методике SPELT-анализа представлен в таблице.

Таблица – SPELT-анализ

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора
-----------------------	------------------------------------------

¹⁾ Методика представлена в учебном пособии Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом / Е.С. Яхонтова. – М.: Дело РАНХиГС, 2013. С. 324

	По времени	По типу	По динамике	Относительная значимость фактора
<i>S – Социальные</i>				
Демографические изменения				
Престиж ключевых профессий				
Рост ожиданий персонала				
Состояние профильных учебных учреждений для подготовки персонала				
<i>P – Политические</i>				
Стабильность положения ключевых лиц в местной администрации				
Стабильность политической ситуации в стране/мире				
Рост требований надзорных органов (в области аттестации промышленной безопасности, рабочих мест, охраны труда и т. д.)				
Усиление роли профсоюза и общественных организаций				
<i>E – Экономические</i>				
Рынок труда – предложение на рынке трудовых ресурсов высококвалифицированных рабочих и специалистов				
Колебание валютного курса				
Рыночный уровень оплаты труда высококвалифицированных рабочих				
Рыночный уровень оплаты труда специалистов				
Рыночный уровень оплаты труда административно-управленческого персонала				
<i>L – Правовые факторы</i>				
Изменение трудового законодательства РФ				
Изменение налогового законодательства РФ по аспектам, связанным с трудовыми отношениями работника и работодателя				
Изменение законодательства, регулирующего работу персонала во вредных условиях				
Изменение законодательства в области образования, переподготовки и повышения квалификации кадров				
<i>T – Технологические</i>				

Совершенствование технологий производства продукции (сокращение потребности в персонале с низкой квалификацией, увеличение высокотехнологичных рабочих мест и пр.)				
Внедрение современных ИТ				

2.3 Материалы для самостоятельной работы

1 Каковы основные характеристики стратегического управления?

- проактивное отношение к вызовам среды;
- ориентация на клиента;
- своевременные и адекватные условиям изменения в компании для достижения целей в долгосрочной перспективе;
- человеческие ресурсы рассматриваются как ключевой потенциал компании;
- все ответы верны.

2 В чем особенность управления персоналом как одной из функциональных стратегий компании?

- она определяет то, как компания ведет бизнес, позиционируется на рынках и на что нацелена;
- она определяет то, как компания собирается поддерживать бизнес-стратегию посредством управления персоналом;
- она определяет то, как компания собирается осуществлять подбор и удержание персонала.

3 При каком типе стратегии конкуренции требуется фокусирование стратегии управления персоналом на привлечении и закреплении персонала массовых профессий средней квалификации, а менеджеры в большей степени выполняют административные функции?

- при стратегии лидерства в издержках;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования.

4 При каком типе стратегии развития требуется стабилизация персонала и снижается потребность в работниках высшей квалификации?

- при стратегии бурного роста;
- стратегии умеренного роста;
- стратегии сокращения.

5 В чем заключаются особенности стратегического управления персоналом:

- в наличии долгосрочных планов и программ, напрямую не связанных с бизнесом;
- активном взаимодействии топ-менеджеров с подчиненными;
- направленности не столько на работников, сколько на руководителей;
- передаче службе управления персоналом многих функций управления человеческими ресурсами, снятии этих функций с линейного менеджмента.

6 Определите последовательность разработки стратегии УП:

- определение критических проблем управления персоналом;
- планирование реализации стратегии УП;
- определение стратегии управления персоналом;
- анализ внешней и внутренней среды компании;
- уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом.

7 Какая из стратегических ролей менеджера по работе с персоналом связана с повышением эффективности бизнес-процессов?

- стратегический партнер;
- агент изменений;
- администратор.

8 С какой целью используется COPS-анализ:

- для исследования потенциала человеческих ресурсов;
- для анализа сильных и слабых сторон компании;
- для исследования возможностей и угроз внешней среды компании;
- для исследования организационной культуры, системы управления и человеческих ресурсов компании.

9 Какие направления деятельности затрагивает стратегическое планирование УП:

- планирование численности персонала;
- планирование категорий и компетенций персонала;
- совершенствование отношений и культуры компании;
- планирование системы вознаграждения персонала;
- планирование развития и обучения персонала.

10 Для каких групп персонала в рамках стратегического УП планируется функциональная гибкость?

- для первых периферийных групп персонала;
- ключевых групп персонала;
- вторых периферийных групп персонала.

11 Какой тип политики управления персоналом обеспечивает стратегическое управление компанией?

- реактивная политика;
- проактивная политика;
- политика и стратегия не связаны.

12 Какая модель стратегического управления персоналом предполагает фокусирование на самоконтроле на основе доверительных отношений?

- модель высоких показателей работы;
- модель высокой степени приверженности;
- модель максимальной вовлеченности.

13 Какую цель преследуют жесткие подходы к управлению персоналом?

- получение максимальной выгоды от персонала при минимальных издержках;
- создание условий для максимального раскрытия потенциала и усиления мотивации персонала к достижениям;
- создание предсказуемой системы управления, побуждающей персонал к инициативе и предприимчивости.

14 Какие элементы входят в механизм создания человеческого капитала:

- философия в отношении человеческих ресурсов;
- управленческие технологии;
- компетенции руководителей;

- планирование системы вознаграждения персонала;
- планирование развития и обучения персонала.

15 Что является человеческим капиталом?

- знания, навыки и квалификации персонала;
- способность компании решать определенный набор задач;
- результативное поведение персонала, в котором проявляются его способности, знания и квалификации.

16 Выделяют следующие уровни кадрового планирования:

- стратегическое планирование;
- перспективное планирование;
- тактическое планирование;
- оперативное планирование;
- текущее планирование.

17 Совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования должны отвечать следующим требованиям:

- простоты;
- наглядности;
- актуальности;
- прозрачности;
- многовариантности;
- однозначности.

18 К какой группе параметров относятся следующие требования к персоналу, претендующему на вакантную должность: сфера профессиональных интересов, стремление к самореализации, заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив...

- способности;
- свойства;
- мотивационные установки;
- профессиональное поведение.

19 К внешним факторам среды организации относятся:

- развитие технологии;
- финансовые ресурсы;
- цели организации;
- особенности социальных потребностей;
- развитие законодательства;
- кадровый потенциал организации.

20 Этапы планирования потребности в персонале:

- практическая реализация мер по покрытию потребности в персонале;
- обобщенный анализ планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение;
- анализ статистики по персоналу;
- расчет качественной и количественной потребности в персонале;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале;
- анализ рынка труда.

21 Потребность в персонале, которая планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период называется...

- качественная;
- текущая;
- операционная;
- количественная.

22 Подсистема комплексной системы трудовых показателей, которая включает: показатели численности персонала, его состава, структуры, уровня квалификации, – называется...

- рабочее время;
- качество труда;
- рабочая сила;
- производительность труда.

23 Факторы, влияющие на трудовые показатели:

- макроэкономические;

- микроэкономические;
- внутриорганизационные;
- региональные;
- поведенческие.

24 Последствия снижения производительности труда:

- повышение удельных затрат;
- сокращение объема продаж;
- снижение удовлетворенности трудом;
- укрепление основ организации;
- снижение удельных затрат.

25 Последствия повышения производительности труда:

- снижение конкурентоспособности;
- закрепление персонала;
- снижение удовлетворенности трудом;
- эффективное использование трудовых ресурсов;
- снижение удельных затрат.

26 Сопоставить факторы роста производительности труда и их составляющие:

1 Научно-технические;

2 Организационные;

3 Структурные;

4 Социальные.

а) изменение объема производства, изменение удельного веса определенных видов продукции;

б) механизация и автоматизация производства, модернизация оборудования, внедрение новой технологии;

в) изменение качественного уровня персонала, изменение условий труда, изменение отношения к труду;

г) увеличение норм и зон обслуживания, изменение реального фонда рабочего времени, совершенствование управления организацией.

27 К нормам труда относят:

- норма заработка;
- норма выработки;
- норма переработки;
- норма времени.

28 Количество изготовленной продукции в единицу времени – это...

- норма численности;
- норма управляемости;
- норма времени;
- норма выработки.

29 В соответствии со ст. 163 ТК РФ «Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям, в частности, относятся...»:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;
- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства;
- создание комфортных условий труда в соответствии с пожеланиями работников.

30 Какое количество этапов включает разработка программы управления производительностью труда:

- 3;
- 5;
- 8;
- 11.

РАЗДЕЛ 3 ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Планирование работы с персоналом организации

- 1 Кадровое планирование в организации.
- 2 Оперативный план работы с персоналом.
- 3 Маркетинг персонала.
- 4 Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
- 5 Планирование и анализ показателей по труду.
- 6 Планирование производительности труда.

Тема 2. Система подбора персонала

- 1 Найм, отбор и прием персонала.
- 2 Подбор и расстановка персонала.
- 3 Деловая оценка персонала.
- 4 Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.

Тема 3. Управление развитием персонала

- 1 Управление социальным развитием.
- 2 Организация обучения персонала.
- 3 Организация проведения аттестации персонала.
- 4 Управление деловой карьерой персонала.
- 5 Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
- 6 Управление кадровым резервом.
- 7 Управление нововведениями в кадровой работе.

3.2 Практические занятия

Практическое занятие №1 «Анализ работы сотрудника»

Заполнить форму отчета «Анализ работы сотрудника» (Job анализ).

Для заполнения отчета использовать Профессиональный стандарт и типовую должностную инструкцию выбранной должности.

Фамилия, имя, отчество	
Место работы, должность	
Стаж работы в должности	

1. Основная цель Вашей работы _____
2. Сколько работников находятся в Вашем подчинении
3. Перечислите должности Ваших подчиненных _____
4. Отметьте виды деятельности, которые в наибольшей степени требуют Вашего внимания и которые Вы рассматриваете как наиболее важные:

--	--

5. Опишите, какими должны быть результаты Вашей работы.
6. Кратко опишите свои рабочие обязанности, что Вы делаете и как, обращая внимание на наиболее важные и трудные обязанности.

Ежедневные обязанности			
№	Время дня	Содержание обязанностей	Способ выполнения
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Периодические обязанности			
№	Периодичность (еженедельно, ежеквартально, ежегодно)	Содержание обязанностей	Способ выполнения
1			
2			

3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Обязанности, исполняемые нерегулярно

№	% рабочего времени на выполнение	Содержание обязанностей	Способ выполнения
1			
2			
3			
4			

7. Образование. Отметьте уровень требований Вашей профессии к образованию (но не Ваш образовательный уровень).

Не требует никакого формального образования Неполное среднее Среднее образование	Среднеспециальное Незаконченное высшее Высшее Ученая степень
----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

8. Отметьте уровень требований к профессиональному опыту для выполнения Вашей работы.

- Не требует никакого опыта
- Менее 1 мес.
- От 1 до 6 мес.
- От 6-12 мес.
- От 1 до 3 лет
- От 3 до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Свыше 10 лет

9. Перечислите, пожалуйста, навыки, которые необходимы для выполнения Вашей работы (например, аккуратное заполнение заявок, внимание и точность, умение работать с определенным оборудованием, умение использовать инструменты и методы, технологии, умение решать определенные виды проблем, диагностировать их).

10. Оборудование. Требуется ли Ваша работа использования какого-либо оборудования? Если «да», то как Вы его используете?

Оборудование (какое)	Редко	Иногда	Часто

11. Физические требования работы.

Требования	Редко	Иногда	Часто
Работа с тяжестями Работа, связанная с вибрацией			
Неудобная поза			
Исключительные требования к органам чувств (зрение, слух, обоняние, осязание, речь)			
Другое			

12. Эмоциональные требования работы.

Требования	Редко	Иногда	Часто
Общение с представителями других организаций Общение с клиентами			
Общение с непосредственным руководством Общение с вышестоящим руководством			
Сжатые сроки Неритмичность Нехватка ресурсов			
Работа в изоляции от других			
Другое			

13. Условия работы.

Условия	Редко	Иногда	Часто
Пыль			
Шум			
Высокая температура			
Низкая температура			
Болото и затопление			
Комары/москиты/мошкара			
Насекомые (др.)			
Освещенность слабая/избыточная			

Неприятный запах			
Другое			

14. Здоровье и безопасность.

Фактор	Слабый	Средней силы	Сильный
Высоко расположено рабочее место			
Радиация			
Опасность механических травм			
Опасность химических травм			
Опасность ожогов			
Опасность электротравм			
Движущие объекты			
Взрывчатые вещества			
Другое			

Опишите проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь в рамках выполнения
должностных обязанностей

Практическое занятие №2 «Подбор персонала»

Инструкции к выполнению задания.

1. Составить карточку вакансии (таблица «КАРТОЧКА ДОЛЖНОСТИ») по всем критериям с указанием степени важности критерия.

Степень важности критерия может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации.

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:

для 1-й градации (очень важно) - 1,5;

для 2-й градации (важно) - 1,0;

для 3-й градации (желательно) - 0,5.

2. Составить резюме кандидатов к должностям других команд. (Таблица «РЕЗЮМЕ КАНДИДАТА»)

3. Представить результаты проверочных испытаний претендентов,

заполнив таблицу «РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ»

4. Составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность. (Таблица «РЕЙТИНГ КАНДИДАТОВ»)

*Взвешенная оценка = Оценка * Весовой коэффициент показателя*

Далее следует рассчитать средневзвешенные величины общих рейтингов по каждому кандидату

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

Суммарная оценка = Сумма Взвешенных оценок / Кол-во оценок

КАРТОЧКА ДОЛЖНОСТИ _____

Профессиональные предпосылки, образование
Высшее образование (указать какое)
2. Другие виды образования (пояснить)
3. Иностранные языки
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы, типа работы)
5. Специальные знания (пояснить)
Личностные предпосылки
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)
11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких)

14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)
Возможные другие навыки, умения

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРОЧНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПРЕТЕНДЕНТОВ

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы (5 баллов)	Данные выше нормы (4 балла)	Данные соответствуют норме (3 балла)	Данные ниже нормы (2 балла)
1. Высшее образование				
2. Другие виды образования				
3. Иностранные языки				
4. Опыт профессиональной деятельности				
5. Специальные знания				
6. Логико-аналитические способности				
7. Приспособляемость				
8. Организационные способности				
9. Личная инициатива				
10. Способность к принятию решений				
11. Умение вести переговоры				
12. Способность переносить нагрузки				
13. Навыки риторики и письменной работы				
14. Мотивационные функции				
15. Стиль общения				

РЕЙТИНГ КАНДИДАТОВ

Порядков ый номер показателя	Весовой коэффицие нт показателя	Претендент _____									
		Оценка	Взвеш. оценка								
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
Суммарна я оценка											

Практическое занятие №3 «Расчет потребности в персонале»

1. Расчет численности производственного персонала.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б	Вид работы В	Вид работы Г
Трудоемкость изделия, ч:				
Изделие 1	0,8	0,5	1,1	2,2
Изделие 2	0,3	0,4	1,3	2,5
Изделие 3	0,6	0,2	1,15	2,4
Изделие 4	1	0,1	1,22	3
Изделие 5	1,2	1,4	1,09	2,8
Изделие 6	0,9	1,5	1,2	2,9
Изделие 7	0,5	0,6	1,8	2,3
Изделие 8	1,1	0,8	1,7	3,1
Изделие 9	1,3	1,2	1,6	2,6
Изделие 10	0,7	1	1,9	2
Производственная программа, шт.				
Изделие 1	1000	1000	950	150
Изделие 2	1200	1200	900	120
Изделие 3	1050	2150	750	140
Изделие 4	3300	3050	1100	170
Изделие 5	2500	5000	830	250
Изделие 6	1700	5400	890	290
Изделие 7	1800	500	600	330
Изделие 8	1900	1670	700	450
Изделие 9	2400	1980	1050	210
Изделие 10	900	2400	850	190
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч				
Изделие 1	100	150	40	14
Изделие 2	170	120	35	15
Изделие 3	120	145	60	21
Изделие 4	115	133	45	25
Изделие 5	140	130	55	12
Изделие 6	160	100	30	11
Изделие 7	110	180	50	8
Изделие 8	135	160	25	32
Изделие 9	105	140	38	13
Изделие 10	119	130	29	9
Планируемый процент выполнения норм, %	106	103	101	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	532,5	580	610,4	490,5

2. Расчет численности административно-управленческого персонала.

Отдел кадров

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1. Кадровое делопроизводство	500	1
2. Разработка документов	3000	0,5
3. Расчет потребности в персонале	300	3
4. Найм персонала в организацию	570	0,6
5. Оценка персонала организации	460	0,9
6. Оценка уровня квалификации	250	1,5
7. Управление профессиональным развитием персонала	140	2,2
8. Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	160	2,8
9. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала	650	0,5
10. Безопасность и дисциплина труда	190	1,1
11. Обеспечение охраны труда	280	0,7

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1820 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,24;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,15;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

3.3 Материалы для самостоятельной работы

1. В систему подбора персонала входят следующие составляющие:

- оценка
- отбор
- набор
- наем

2. Основной задачей при найме на работу персонала является...
 - удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
 - удовлетворение спроса в качественном отношении
 - удовлетворение спроса в количественном отношении
3. К внешним источникам подбора персонала относятся:
 - кадровые агентства
 - внешний конкурсный отбор
 - ротация кадров
 - свободный рынок труда
4. На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров в организации:
 - ясности
 - соответствия
 - перспективности
 - сменяемости
 - прозрачности
5. Возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации являются условиями принципа...
 - ясности
 - соответствия
 - перспективности
 - сменяемости
 - прозрачности
6. Исходными данными для подбора и расстановки персонала не являются:
 - модели служебной карьеры;
 - философия и кадровая политика организации;
 - стратегия управления персоналом
 - материалы аттестационных комиссий;
 - трудовой договор сотрудника;
 - оперативный план работы с персоналом
 - Положение об оплате и стимулировании труда;
 - Положение о подборе и расстановке кадров.
7. Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его....
 - образования
 - знаний и практическому опыту
 - здоровья
 - социальной адаптации
8. Целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места – это...

- адаптация персонала
- отбор персонала
- расстановка кадров
- деловая оценка персонала

9. Деловая оценка персонала имеет следующую функциональную направленность:

- административную
- стимулирующую
- правовую
- мотивационную
- информационную

10. К методам деловой оценки персонала относят:

- метод критических случаев (метод оценки по решающей ситуации)
- управление по целям
- Swot-анализ
- технологию полнокруговой (стоцентной) оценки
- оценочную беседу (оценочное интервью)
- Cops-анализ
- тестовые испытания

11. Усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе – это...

- адаптация персонала
- аттестация персонала
- профориентация персонала
- социализация персонала

12. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности – это...

- адаптация персонала
- высвобождение персонала
- профориентация персонала
- социализация персонала

13. Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение
- воспитание осознанной потребности в труде
- профессиональное тестирование
- трудовая адаптация
- профессиональная информация
- профессиональная консультация
- профессиональный отбор

14. Направления трудовой адаптации:

- первичная адаптация
- последующая адаптация
- перспективная адаптация
- вторичная адаптация

15. Организационный механизм управления процессом адаптации предусматривает решение следующих проблем:

- структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией
- формирование инструментария управления адаптацией
- информационное обеспечение процесса адаптации
- соблюдение этапов проведения адаптации
- закрепление процедуры адаптации за подразделениями организации

16. Основные направления научной организации труда включают:

- совершенствование системы оплаты труда
- разработку рациональных форм разделения и кооперации труда
- повышение удовлетворенности персонала условиями труда
- управление производительностью труда
- улучшение организации рабочих мест и их обслуживания
- улучшение условий труда
- укрепление трудовой дисциплины.

17. Выделяют следующие виды увольнений:

- увольнение по инициативе работника
- переезд в другую местность
- перевод на другую должность
- увольнение по инициативе работодателя
- выход на пенсию

18. В соответствии со статьей 140 ТК РФ «При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится...»

- за три дня до увольнения
- в течение пятнадцати дней после увольнения
- в день увольнения
- сроки определяются работодателем

19. Что более всего способствует совершенствованию сознания персонала...

- обучение
- развитие
- аттестация

20. С какими подсистемами управления связана система обучения и развития персонала...

- политической
- культурной
- технической
- социальной

- все ответы верны

21. Какой подход к обучению наиболее эффективно способствует развитию знаний и навыков персонала...

- познавательный
- поведенческий
- эмпирический

22. Какие уровни оценки обучения входят в модель Д. Киркпатрика:

- реакция слушателей и степень усвоения ими нового опыта
- изменение поведения и улучшение результатов работы
- возврат инвестиций в обучение

23. На какие виды изменений нацелена стратегия организационного развития:

- на все виды организационных изменений
- изменение организационной структуры
- изменение бизнес-процессов
- изменение организационной культуры
- изменение систем управления компанией

24. На чем основывается стратегия развития социальных отношений...

- на признании противоречия интересов компании и персонала
- на признании наличия общих интересов компании и персонала

25. К административным целям аттестации персонала относятся:

- сокращение
- повышение в должности
- перевод
- прекращение трудового договора
- изменение уровня оплаты труда

26. Сопоставить этапы карьеры и возрастной период

С1 Предварительный

О1 до 25 лет

С2 Становление

О2 до 30 лет

С3 Продвижение

О3 до 45 лет

С4 Завершение

О4 после 60 лет

С5 Пенсионный

О5 после 65 лет

27. Вертикальной, горизонтальной, центростремительной может быть тип карьеры...

- профессиональная карьера
- внутриорганизационная карьера
- должностная карьера

28. Принципы формирования кадрового резерва:

- актуальность
- стабильность

- соответствие кандидата должности и типу резерва
- уровень образования
- перспективность кандидата

29. Этапы работы с кадровым резервом:

- анализ потребности в резерве
- формирование и составление списка резерва
- оценка кандидата
- адаптация персонала
- подготовка кандидатов

30. Для расчета индекса интеллектуального развития персонала используют следующие показатели:

- срок внедрения инноваций
- удовлетворенность персонала
- доля интеллектуального труда
- уровень физического развития персонала
- средний срок действия патентов организации
- гибкость, мобильность, адаптивность работников

РАЗДЕЛ 4 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Темы лекционных занятий

Тема 1. Оценка результата деятельности персонала в организации

- 1 Анализ и описание работы и рабочего места.
- 2 Оценка результатов труда персонала организации.
- 3 Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
- 4 Оценка затрат на персонал организации.
- 5 Аудит персонала.

Тема 2. Эффективность персонала

- 1 Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом организации.
2. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
3. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.
- 4 Методы расчёта экономической эффективности. Классификация производственных и непроизводственных факторов. Методы расчёта результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.
- 5 Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом организации. Направления совершенствования методики

4.2 Практические занятия

*Практическое занятие №1 «Расчет стоимости человеческого капитала
организации»*

Задание: рассчитать стоимость человеческого капитала организации, оценить возврат инвестиций в персонал, оценить динамику показателей.

Данные для расчета

Предприятие А

Показатель	2017	2016	2015	2014
Кол-во сотрудников, в т.ч.	50	45	48	40
незаконченное среднее образование;	0	0	0	0
среднее образование;	21	18	24	20
незаконченное высшее образование;	5	2	0	5
высшее образование	24	25	24	15
Средняя заработная плата на 1 сотрудника за мес.	26 тыс. руб.	24 тыс. руб.	26 тыс. руб.	20 тыс. руб.
Затраты на обучение персонала за год	1200 тыс. руб.	1000 тыс. руб.	1100 тыс. руб.	800 тыс. руб.
Затраты на развитие персонала за год (тренинги, обучающие материалы)	1600 тыс. руб.	1050 тыс. руб.	750 тыс. руб.	400 тыс. руб.
Стоимость оснащения рабочих мест за год	1300 тыс. руб.	980 тыс. руб.	1500 тыс. руб.	870 тыс. руб.
Социальный пакет (оплата питания, проезда, фитнес-карты)	1800 тыс. руб.	1000 тыс. руб.	800 тыс. руб.	250 тыс. руб.
$P_{\text{суп}}$	0,2	0,15	0,12	0,09
$C_{\text{ср}}$	7	8	9	8
$V_{\text{ср}}$	38	42	45	40
Среднее количество дней, пропущенных по болезни на 1 работника	6	7	5	5
Количество рабочих дней за год	322	330	340	332
Среднее количество дней отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины на 1 работника	4	6	8	15
Прибыль компании	120000 тыс. руб.	100000 тыс. руб.	86000 тыс. руб.	55000 тыс. руб.

Предприятие Б

Показатель	2017	2016	2015	2014
Кол-во сотрудников, в т.ч.	68	79	60	64
незаконченное среднее образование;	2	5	9	9
среднее образование;	36	44	40	35
незаконченное высшее образование;	6	6	8	4
высшее образование	24	24	3	16
Средняя заработная плата на 1 сотрудника	28 тыс. руб.	24 тыс. руб.	20 тыс. руб.	16 тыс. руб.
Затраты на обучение персонала за год	440 тыс. руб.	300 тыс. руб.	280 тыс. руб.	180 тыс. руб.
Затраты на развитие персонала за год (тренинги, обучающие материалы)	100 тыс. руб.	150 тыс. руб.	180 тыс. руб.	140 тыс. руб.
Стоимость оснащения рабочих мест за год	650 тыс. руб.	850 тыс. руб.	450 тыс. руб.	250 тыс. руб.
Социальный пакет (оплата питания, проезда, фитнес-карты)	150 тыс. руб.	250 тыс. руб.	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.
$P_{\text{суп}}$	0,18	0,11	0,05	0,08
$C_{\text{ср}}$	12	16	16	18
$V_{\text{ср}}$	42	46	46	46
Среднее количество дней, пропущенных по болезни на 1 работника	4	5	3	6
Количество рабочих дней за год	322	330	340	332
Среднее количество дней отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины на 1 работника	15	30	25	20
Прибыль компании	50000 тыс. руб.	85000 тыс. руб.	90000 тыс. руб.	60000 тыс. руб.

$$S = 3П * Г_{чк} + И * t$$

S – оценочная стоимость работника, руб. человеческого капитала

$ЗП$ – предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.

$\Gamma_{чк}$ – коэффициент гудвил человеческого капитала – коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника не как штатную единицу, а как конкретного человека, умеющего выполнять те или иные функции, решать те или иные задачи.

I – инвестиции в персонал за один год (это все расходы на содержание и развитие персонала, затраты на подбор и наем персонала, проведение оценки, организацию обучения и т.д.)

t – период, год

$$\Gamma_{чк} = (K_{пп} * P_{суп} * K_{зд} * K_{тд}) / 100$$

$K_{пп}$ – коэффициент профессиональной перспективности

$P_{суп}$ – интегральная оценка качества системы управления персоналом организации

$K_{зд}$ – коэффициент здоровья персонала

$K_{тд}$ – коэффициент дисциплины труда в коллективе

Коэффициент профессиональной перспективности рассчитывается исходя из данных образования работника, его стаже и возрасте по формуле:

$$K_{пп} = O_{у.обр.} * (1 + C_{ср} / 4 + B_{ср} / 18)$$

$O_{у.обр.}$ – оценка уровня образования, которая обычно составляет:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,6 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со средне-техническим или незаконченным высшим образованием;

1 – для лиц с высшим образованием по специальности.

$C_{ср}$ – средний стаж работы по специальности (В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование)

V_{cp} – средний возраст (В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 в связи с тем, что, как установлено, возраст в 18 раз меньше влияет на результативность труда, чем образование. При этом за верхний предел для мужчин принимается 55 лет, а для женщин 50 лет);

Коэффициент здоровья персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{зд} = 1 - Ч_{бл} / Ч_{раб}$$

$Ч_{бл}$ – количество часов отсутствия по болезни;

$Ч_{раб}$ – запланированное количество рабочих часов;

Коэффициент дисциплины труда в коллективе рассчитывается по формуле:

$$K_{тд} = 1 - Ч_{н} / Ч_{раб}$$

$Ч_{н}$ – количество часов (невыходов) отсутствия в результате нарушения трудовой дисциплины;

$Ч_{раб}$ – запланированное количество рабочих часов.

Оценка возврата инвестиций в персонал:

$$ROI = \text{Прибыль} / \text{Инвестиции}$$

Практическое занятие №2 «Эффективность стимулирования труда»

Задание: заполнить таблицу на примере конкретного предприятия

Перечень стимулирующих элементов в организации

Форма стимулирования	Основное содержание	Характеристика для организации
1	2	3
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.	
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1. Повышение тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом; 2. Введение компенсационных выплат; 3. Индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.	
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия	

	(вознаграждения, премия). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.	
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего, это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в % к его доходу (зарплате базовой).	
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.	
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогами и поэтому более привлекательные.	
Стимулирование свободными времени.	Регулирование времени занятости: 1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) путем организации гибкого графика работы; 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.	
Трудовой или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.	
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используются для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки (“золотой кружок” и пр.)	
Оплата транспортных	Выделение средств: 1) оплата транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным	

расходов или обслуживание собственным транспортом	обслуживанием (транспорт с водителем); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами, руководящему персоналу.	
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой % не ниже установленного в Сберегательном банке РФ. Льготные режимы накопления средств.	
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание	
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров	
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)	
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация	
Программы медицинского обслуживания	Выделение средств на эти цели.	
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.	
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.	
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей.	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии.	
Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на "приобретение" необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельно выбора льгот и услуг.	
Страхование жизни	Страхование жизни работника за счет средств компании и, за символическое отчисление, членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается.	
Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника.	
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей	

Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройства жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название “золотые парашюты”, предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий, по сравнению с другими, статус работника.	
Отчисление в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.	
Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.	

Практическое занятие №3 «Разработка стратегии управления персоналом»

Стратегическое управление персоналом тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом. Оно является его функциональным направлением.

Необходимо сформулировать основные стратегические цели предприятия, на основании которых будут сформулированы стратегические цели управления персоналом, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегические цели управления ООО «_____»

Стратегические цели предприятия	Мероприятия

--	--

Для формулирования стратегических целей управления персоналом организации необходимо провести анализ существующей системы управления персоналом на ООО «_____».

Рассмотрим функции службы персонала ООО «_____»

а) Обеспечение потребности в персонале

Наймом работников в организации занимается инспектор отдела кадров, заработная плата которого равна _____ руб. Показатели эффективности выполнения функции:

- *процент исполнения закрытия вакансий* ;
- *средние расходы по найму одного работника* –эта сумма состоит из

размера з/пл инспектора отдела кадров и затрат на размещение объявлений о вакансии в газетах, платных интернет-порталах.

б) Учет численности и движения персонала

Общая численность на 1 января 2016 г. – _____ человек. Показатели эффективности выполнения функции:

- *коэффициент текучести персонала* (по категориям и подразделениям)

$$T_{\text{пт}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100 \quad (1)$$

$T_{\text{пт}}$ – текучесть персонала (рабочих кадров) за отчетный период, %

$Ч_{\text{у}}$ – число уволенных их организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

$Ч_{\text{ср.спис}}$ – среднесписочная численность за период, чел.

- *образовательный уровень*;
- *средний возраст сотрудников*
- *средний стаж работы.*

в) Адаптация персонала

Показатели эффективности выполнения функции:

- *Коэффициент адаптации работников.*

Индекс удовлетворенности рассчитывается при опросе работников организации, по нескольким факторам производственной ситуации (шкала от +1.0 – совершенно удовлетворен до -1.0 – совершенно не удовлетворен). Это говорит о том, что на предприятии существует высокий уровень адаптации работников.

г) Развитие персонала

Показатели эффективности выполнения функции:

- *процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв;*

- *процент уволившихся сотрудников из числа кадрового резерва; 5 чел. уволилось из числа кадрового резерва.*

- *процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва.*

- *процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом.*

д) Обучение персонала

Показатели эффективности выполнения функции:

- *выполнение плана обучения сотрудников.*

- *процент удовлетворенности обучением сотрудников, прошедших обучение*

- *процент удовлетворенности обучением руководителей структурных подразделений, чьи сотрудники прошли обучение*

- *коэффициент эффективности обучения сотрудников*

- *средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).*

е) Аттестация/оценка персонала

Показатели эффективности выполнения функции:

- *процент сотрудников, прошедших аттестацию/оценку.*

ж) Социальный климат

Показатели эффективности выполнения функции – процент удовлетворенности сотрудников:

- условиями труда;
- условиями оплаты;
- социальными льготами;
- профессиональным развитием.

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ системы управления персоналом на ООО

« _____ »

Функция	Показатель	Оценка выполнения функции (неуд., удовл., хор., отл.)
1. Обеспечение потребности в персонале	1. Процент исполнения закрытия вакансий 2. Средние расходы по найму одного работника	
2. Учет численности и движения персонала	1. Коэффициент текучести персонала – 2. Образовательный уровень 3. Средний возраст сотрудников 4. Средний стаж работы	
3. Адаптация персонала	Коэффициент адаптации работников	
4. Развитие персонала	1. Процент сотрудников, включенных в оперативный и	

	<p>стратегический кадровый резерв</p> <p>2. Процент уволившихся сотрудников из числа кадрового резерва</p> <p>3 Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва:</p> <p>при наличии заказов в основной штат</p> <p>4. Процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом –</p>	
5. Обучение персонала	<p>1. Выполнение плана обучения сотрудников</p> <p>2. Процент удовлетворенности обучением сотрудников, прошедших обучение</p> <p>3. Процент удовлетворенности обучением руководителей структурных подразделений, чьи сотрудники прошли обучение</p> <p>4. Коэффициент эффективности обучения сотрудников</p>	
6. Аттестация/оценка персонала	<p>1. Процент сотрудников, прошедших аттестацию/оценку</p>	
7. Социальный климат	<p>Процент удовлетворенности сотрудников:</p>	

	1. Условиями труда 2. Условиями оплаты 3. Социальными льготами 4. Профессиональным развитием —	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Проведенный анализ существующей системы управления персоналом на ООО «_____» позволяет сформулировать стратегические цели управления персоналом предприятия и рассмотрен в таблице 3.

Таблица 3 – Стратегические цели управления персоналом ООО «_____»

Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия

Взаимосвязь стратегических целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом представим в таблице 4.

Схема стратегии управления персоналом рассмотрена на рисунке 1.

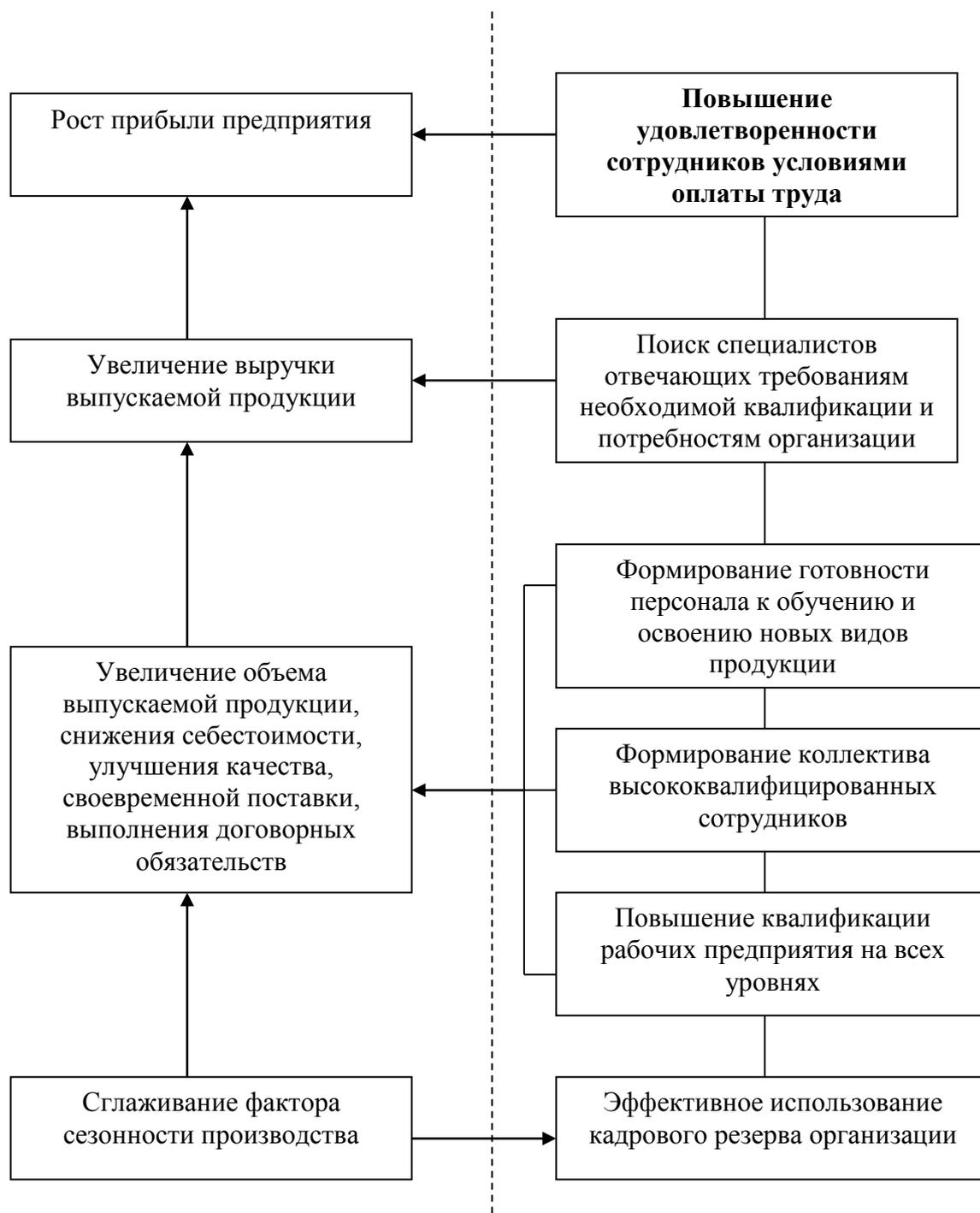


Рисунок 1 – Стратегия управления персоналом ООО «_____»

Взаимосвязь целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом, рассмотрена в таблице 4.

Таблица 4 – Взаимосвязь целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом ООО

« _____ »

Стратегические цели управления предприятием	Мероприятия	Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия

4.3 Материалы для самостоятельной работы

1. Высокий уровень инфляции влияет...
 - на снижение уровня реальной заработной платы
 - на увеличение уровня реальной заработной платы
 - не влияет на уровень реальной заработной платы
2. К теориям заработной платы относятся следующие:
 - Теория переговоров
 - Теория жизненных циклов организации
 - Теория агентских отношений
 - Теория контрактов
3. К социальным факторам, воздействующим на заработную плату относятся:
 - Издержки производства на рабочую силу
 - Минимальный размер оплаты труда
 - Условия труда
 - Социальные трансферты
 - Условия мобильности труда
4. Оплата труда включает:
 - Социальные льготы
 - Основная заработная плата
 - Нормы труда
 - Дополнительная заработная плата
 - Поощрительные выплаты
5. Заработную плату при простой сдельной оплате труда рассчитывают с применением:
 - Нормы выработки
 - Нормы численности
 - Нормированного задания
 - Нормы времени
6. При повременной системе оплаты труда труд работников может оплачиваться:
 - по часовым тарифным ставкам
 - по квартальным тарифным ставкам
 - по дневным тарифным ставкам
 - по смешанным тарифным ставкам
7. К формам материального денежного стимулирования относят следующие:
 - Бонусы
 - Номинальная заработная плата
 - Организация питания

- Оплата транспортных расходов
- Участие в прибыли
- Стипендиальные программы

8. Заработная плата – это...

- Стоимость рабочей силы;
- Цена рабочей силы;
- Цена и стоимость рабочей силы

9. К основным элементам тарифной системы относят:

- Тарифные ставки
- Тарифные сетки
- Тарифные приказы
- Тарифные принципы
- Тарифные коэффициенты

10. Тарифный коэффициент 1-го разряда всегда равен...

- 2
- 3
- 1
- 0

11. Тарифная сетка – это шкала, включающая совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им ...

- Тарифных ставок
- Тарифных коэффициентов
- Должностных окладов
- Ежемесячных надбавок

12. Абсолютный размер оплаты труда в единицу времени – это...

- Тарифный коэффициент
- Премия
- Норма труда
- Тарифная ставка

13. К условиям оплаты труда относят:

- Межтарифные системы
- Тарифные системы
- Внетарифные системы
- Бестарифные системы

14. Структура процесса формирования мотива труда включает следующие блоки:

- Потребностный
- Общественный
- Целевой

- Личностный («внутреннего фильтра»)

- Семейные ценности

15. К динамическим характеристикам мотива труда относят:

- Направленность

- Силу

- Устойчивость

- Вероятность

16. К мотивам выбора профессии относят:

- возможность обеспечить материальное благополучие

- удовлетворение потребности в самоактуализации

- оценку внешней ситуации

- интерес к профессии

- склонность к определенному типу деятельности

17. Сопоставьте составляющую мотивации и методы мотивации им соответствующие:

С1 Культура предприятия

О1 Устав предприятия, основные принципы руководства и стиль руководстве предприятия

С2 Принципы руководства

О2 Основные принципы управления, управление на основе личного примера, управленческий тренинг

С3 Система участия

О3 Формы и методы распределения результата, участие в собственности, развитие отношений партнерства

С4 Привлечение к принятию решений

О4 Делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения

18. Потребностный блок формирования мотива труда включает следующие элементы...

- цена, благо

- личные предпочтения

- потребности, интерес

- трудовой процесс

19. Побуждение общественного характера является мотивом...

- выбора профессии

- увольнения

- трудовой деятельности

20. Надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения – это...

- Благо

- Мотив
- Потребность
- Стимул

21. Обстоятельства, влияющие на формирование мотивов труда:

- Сила мотива
- Вероятности достижения целей
- Стремление к финансовой независимости
- Общественное требование

22. Побудительная причина заинтересованности в труде под воздействием внешних факторов – это...

- субъект управления
- трудовая деятельность
- стимул труда
- Мотив труда

23. К первому этапу формирования мотива труда относят...

- Формирование блага
- Формирование стимула
- Формирование потребности
- Формирование культурных ценностей работника

24. Определить правильную последовательность этапов формирования мотивов труда...

- вознаграждение, процесс, благо, потребность
- благо, вознаграждение, процесс, потребность
- потребность, благо, процесс, вознаграждение

25. Основные типы организационных культур:

- органическая
- предпринимательская
- внутрифирменная
- внешняя
- бюрократическая
- партиципативная

26. Интегральная характеристика организации, ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности – это...

- организационная культура
- корпоративная культура
- органическая культура
- предпринимательская культура

27. Структурными составляющими конфликтов в организации являются:

- участники конфликта

- типы конфликтов
- условия протекания конфликта
- оценка конфликта
- исходы конфликтных действий

28. Способы регулирования конфликтов:

- устранение
- преодоление
- конфронтация
- приспособление
- компромисс
- уклонение

29. Система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные – это...

- охрана труда персонала
- безопасность труда и здоровья персонала
- дисциплина труда

30. Описание работы (должности) включает следующие типовые разделы:

- наименование работы (должности)
- кому подчиняется работник
- за кого непосредственно отвечает работник
- материальная ответственность работника
- состав технических средств для работы
- общая цель работы

5 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Современные тенденции управления персоналом
2. Политика управления персоналом как фактор стратегического управления
3. Политика и механизм создания человеческого капитала
4. Управление результативностью труда персонала
5. Стратегический контроль над результатами труда персонала
6. Управление вознаграждением труда персонала
7. Современные системы оплаты труда и нематериального вознаграждения
8. Стратегия и система обучения и развития персонала
9. Стратегическое планирование обучения персонала
10. Развитие социальных отношений в организации
11. Особенности процессов управления знаниями
12. Место и роль подразделения управления персоналом в организационной структуре
13. Операционное управление в системе управления персоналом
14. Операционные роли и функции подразделения управления персоналом
15. Сравнение традиционного и стратегического управления персоналом
16. Вовлеченность персонала в деятельность организации
17. Формирование лояльности персонала политике руководства
18. Рациональное использование человеческого капитала организации
19. Взаимосвязь человеческого капитала и конкурентных преимуществ компании
20. Структура интеллектуального капитала организации
21. Механизм развития человеческого капитала
22. Удовлетворенность персонала условиями труда в компании
23. Роль и ответственность в рамках процесса адаптации персонала
24. Мониторинг работы кадровой службы

Учебное издание

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Полякова Инна Александровна

Печатается в авторской редакции
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 30.10.17. Формат 60×84/16.
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,72.
Тираж экз. Изд. № 90489. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового
Полка Народного Ополчения, д. 2.