

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.02.2018 11:51:06

Уникальный идентификатор:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffaf0ee37e73fa19

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«Курский государственный университет»**

**Колледж коммерции, технологий и сервиса**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ОП.07 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**

**43.02.11 ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС**



Курск 2016

Организация – разработчик: ФГБОУ ВО «Курский государственный университет».

Разработчик:

Басова А.Е. – преподаватель колледжа коммерции, технологий и сервиса ФГБОУ ВО «Курский государственный университет».

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.07 Управление персоналом для специальности 43.02.11 Гостиничный сервис. Практические работы по дисциплине ОП.07 Управление персоналом предназначены для закрепления теоретических знаний студентов и приобретения практических умений в решении различных ситуационных задач, которые могут быть использованы в будущей профессиональной деятельности.

В соответствии с программой дисциплины ОП.07 Управление персоналом, на практические работы отводится 20 часов.

Практические работы базируются на знаниях, умениях, полученных студентами при изучении социально-экономических дисциплин, способствует формированию у студентов нового экономического мышления, общих и профессиональных компетенций:

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

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

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

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

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

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

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение ква-

лификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК 1.1. Принимать заказ от потребителей и оформлять его.

ПК 1.2 Бронировать и вести документацию.

ПК 2.2 Предоставлять гостю информацию о гостиничных услугах.

ПК 2.3 Принимать участие в заключении договоров об оказании гостиничных услуг.

ПК 2.4 Обеспечивать выполнение договоров об оказании гостиничных услуг.

Главная задача данных методических рекомендаций - помочь студентам увязать изучение общих принципов практики управления и практическое применение реализации управленческих решений. Практические работы помогут студентам применять в профессиональной деятельности приемы делового общения; принимать эффективные решения.

Каждая практическая работа по курсу содержит:

- номер и наименование самостоятельной работы;
- цель самостоятельной работы;
- общие сведения;
- порядок выполнения работы;
- содержание отчета по самостоятельной работе;
- рекомендуемая литература.

Требования по выполнению практических работ: перед выполнением практической работы студенты должны повторить материал, относящийся к теме работы. По каждой практической работе студенты оформляют письменный отчет, при необходимости отчет может быть дополнен устным ответом студента. Критериями оценки выполнения самостоятельных работ является соблюдение требований к выполнению работ. Работа, выполненная в полном объеме, в соответствии с требованиями оценивается на «отлично»; работа, выполненная в полном объеме с небольшими погрешностями – на «хорошо», работа, выполненная с принципиальными погрешностями – на «удовлетворительно». Оформление отчетов практических работ производится в отдельных тетрадях.

## **Практическое занятие.**

### ***Анализ нормативно-методических документов системы управления персоналом***

#### **Цель:**

- уметь анализировать нормативно-методические документы системы управления персоналом;
- иметь представление о понятии «Нормативно-методические документы системы управления персоналом»;
- изучить назначение Правил внутреннего трудового распорядка
- изучить структуру Правил внутреннего трудового распорядка;
- уметь составлять Правила внутреннего трудового распорядка;
- уметь составлять Правила внутреннего трудового распорядка.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить понятие «Нормативно-методические документы системы управления персоналом».

**Задание 3:** проанализировать нормативно-методические документы системы управления персоналом.

**Задание 4:** изучить назначение Правил внутреннего трудового распорядка.

**Задание 5:** изучить структуру и содержание Правил внутреннего трудового распорядка.

**Задание 6:** разработать и составить Правила внутреннего трудового распорядка.

#### **Пояснения к занятию:**

*Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом* – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом, утвержденные в установленном порядке компетентными соответствующими органами и руководством организации.

#### *Группы нормативно-методических документов:*

1. Нормативно- справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления.
2. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-правового характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности.

3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов.

*Правила внутреннего трудового распорядка* – это организационно- распорядительный документ, который регулирует трудовой распорядок в организации. Трудящийся обязан выполнить возложенную на него работу в соответствии с требованиями правил внутреннего трудового распорядка. Правила принимаются в следующем порядке: администрация разрабатывает проект и выносит их на обсуждение общего собрания, которое и утверждает их.

Типовая структура правил внутреннего трудового распорядка имеет форму и содержит следующие разделы.

### **Примерная схема Правил внутреннего трудового распорядка**

#### **1. Общие положения**

Право на труд. Определение дисциплины

Цели правил

Использование правил

#### **2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих**

Документы

Обязанности администрации при приеме

Трудовые книжки

Прекращение трудового договора

#### **3. Основные обязанности рабочих и служащих**

Работать честно, соблюдать дисциплину

Повышать производительность

Улучшать качество работы

Соблюдать требования по охране труда

Устранять причины мешающие работе

Содержать рабочее место в чистоте

Беречь имущество

Вести себя достойно

#### **4. Основные обязанности администрации**

Правильно организовать труд

Создавать условия для роста производительности труда

Развивать формы стимулирования труда

Планировать труд и обеспечивать выполнение поставленных задач

Совершенствовать организацию оплаты труда

Обеспечивать дисциплину

Соблюдать законодательство

Осуществлять профилактику травматизма

Контролировать знания работниками инструкции по оплате труда

Развивать совершенствование

Внедрять изобретения

Обеспечивать повышение квалификации

Создавать условия трудовому коллективу для его работы

Внимательно относиться к нуждам работников

#### **5. Рабочее время и его использование**

Начало и окончание работы, перерывы для отдыха и питания  
Учет рабочего времени  
Сверхурочные работы  
Запрещенная деятельность в рабочее время

**6. Поощрения за успехи в работе**

Виды поощрений  
Процедура применения мер поощрения  
Поощрение за особые услуги  
Меры поощрения, применяемые трудовым коллективом

**7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины**

Определение нарушения  
Виды высказывания  
Взыскание за прогул  
Процедура применения взысканий  
Дисциплинарная власть трудового коллектива

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под нормативно – методическим обеспечением системы управления персоналом?
2. Приведите примеры нормативно – методических документов.
3. Приведите примеры организационных, организационно – методических документов.
4. Приведите примеры технических, технико-экономических и экономических документов.
5. Как связана тема сегодняшнего занятия с вашей будущей профессиональной деятельностью?
6. Раскройте назначение Правил внутреннего трудового распорядка.
7. Какие реквизиты содержат Правила внутреннего трудового распорядка?
8. Какие предъявляются требования к оформлению Правил внутреннего трудового распорядка.
9. Каков порядок подписи Правил внутреннего трудового распорядка.

**Практическое занятие.**

***Разработка и составление Штатного расписания***

**Цель:**

- изучить назначение Штатного расписания
- изучить структуру (реквизиты) Штатного расписания;
- уметь составлять Штатное расписание.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить назначение Штатного расписания.

**Задание 3:** изучить структуру и содержание Штатного расписания.

**Задание 4:** составить и оформить Штатное расписание.

**Пояснения к занятию:**

*Штатное расписание* – это документ, утверждаемый руководителем предприятия и содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единиц) по каждой должности, наименованиям должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

**Примерная схема Штатного расписания**  
**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ**

Утверждаю штатный состав аппарата

\_\_\_\_\_ (наименование организации)

на \_\_\_\_\_ год в количестве \_\_\_\_\_ человек с месячным фондом заработной платы \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) рублей, согласно приложению.

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

Печать

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечание
				Персональные	Прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заместитель руководителя организации или  
руководитель структурного подразделения

Подпись \_\_\_\_\_

Визы \_\_\_\_\_

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте назначение Штатного расписания.
2. Объясните задачи и цели составления Штатного расписания.
3. Какие реквизиты содержит Штатное расписание?
4. Какие предъявляются требования к оформлению Штатного расписания?
5. Каков порядок подписи Штатного расписания?

**Практическое занятие.**

***Разработка и составление Должностной инструкции***

**Цель:**

- изучить назначение Должностной инструкции;
- изучить структуру (реквизиты) Должностной инструкции;
- уметь составлять Должностную инструкцию.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить назначение Должностной инструкции.



**Задание 3:** изучить структуру и содержание Должностной инструкции.

**Задание 4:** разработать и оформить Должностную инструкцию.

#### **Пояснения к занятию:**

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). *Должностная инструкция* определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.

### **Примерная схема Должностной инструкции ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ**

#### **1. Общие положения**

Менеджер по персоналу относится к категории руководителей.

На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работ по специальности не менее 2 лет.

Менеджер по персоналу назначается и освобождается от должности директором предприятия.

Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом;
- законодательство о труде;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров;
- организацию торговли;
- методы и организацию менеджмента;
- перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- этику делового общения;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникации и связи, вычислительной техники;

- правила и нормы охраны труда.

## **2. Должностные обязательства**

Менеджер по персоналу:

- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;
- обеспечение укомплектование предприятия, учреждения, организации, работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций;
- определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;
- осуществляет подбор кадров, проводит собеседование с нанимаемыми на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников;
- организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;
- доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников;
- организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;
- совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а так же увольнения работников;
- разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста;
- консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- принимает участие в планировании социального развития коллектива, решении трудовых споров и конфликтом;
- составляет и оформляет трудовые договоры, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию;
- осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

## **3. Права**

Менеджер по персоналу имеет право:

- представлять на рассмотрение директора или руководителя структурного подразделения предложения по улучшению деятельности предприятия в вопросах, ограниченных своими должностными обязанностями;
- получать от руководителей и специалистов структурных подразделений предприятия информацию, необходимую для осуществления должностных обязанностей;
- подписывать документы в пределах своей компетенции;
- требовать от руководства предприятия оказания содействия в использовании своих должностных обязанностей.

## **4. Ответственность**

Менеджер по персоналу несет ответственность:

• за неисполнение или за ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в соответствии с действующим трудовым законодательством;

• за правонарушения совершенные в период осуществления своей деятельности, в соответствии с действующим гражданским, административным и уголовным законодательством;

• за причинение материального ущерба, в соответствии с действующим законодательством.

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом № \_\_\_\_\_ на основании \_\_\_\_\_

Руководитель структурного подразделения

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

\_\_\_\_\_ (начальник юридического отдела; юрисконсульт)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С должностной инструкцией ознакомлен (а)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте назначение Должностной инструкции.
2. Объясните задачи и цели составления Должностной инструкции.
3. Какие реквизиты содержит Должностная инструкция?
4. Какие предъявляются требования к оформлению Должностной инструкции?
5. Каков порядок подписи Должностной инструкции?

#### **Практическое занятие.**

#### ***Разработка и оформление Трудового договора***

##### **Цель:**

- изучить назначение Трудового договора;
- изучить структуру (реквизиты) Трудового договора;
- изучить требования, предъявляемые к оформлению Трудового договора;
- уметь составлять Трудовой договор.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить назначение Трудового договора.

**Задание 3:** изучить структуру, содержание и требования, предъявляемые к оформлению Трудового договора.

**Задание 4:** разработать и оформить Трудовой договор.

**Пояснения к занятию:**

*Трудовой договор* – это соглашение двух сторон, с одной стороны работодатель, с другой работник.

Он составляется в 2-х экземплярах, содержит следующие реквизиты:

1. наименование документа;
2. номер;
3. место составления (город);
4. дата;
5. полное наименование организации работодателя;
6. полные реквизиты работника;
7. испытательный срок – время, когда должен приступить к работе;
8. вступление трудового договора в силу;
9. работник обязан;
10. работник имеет права;
11. работодатель обязан;
12. права работодателя;
13. режим труда и отдыха;
14. заработная плата и условия труда работника;
15. основные условия трудового договора;
16. адреса и реквизиты сторон (его полное наименование, юридический адрес, паспортные данные, кем выдан, когда);
17. подписи сторон, печать.

В трудовом договоре сокращения не допускаются;

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте назначение Трудового договора.
2. Объясните задачи и цели составления Трудового договора.
3. Какие реквизиты содержит Трудовой договор?
4. Какие предъявляются требования к оформлению Трудового договора?
5. Каков порядок подписи Трудового договора?

**Практическое занятие.**

***Разработка и составление рекламного приглашения***

**Цель:**

- изучить структуру объявления о вакансиях;
- уметь разрабатывать рекламное приглашение на работу;
- уметь составлять рекламное приглашение на работу.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить требования, предъявляемые к оформлению приглашения на работу.

**Задание 3:** найти неточности в оформлении объявления о вакансиях.

## **СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

### **Примет на работу**

- слесарей-сборщиков окон и изделий из ПВХ
- монтажников по установке окон и изделий из ПВХ
- инженера по снабжению.

Требования: опыт работы.

Телефоны: 47-89-70, 24-53-95

**Задание 4:** разработать приглашение на работу.

### **Пояснения к занятию:**

На практике частым является поиск кадров через объявление о вакансиях, который состоит в том, чтобы заинтересовать квалифицированных потенциальных сотрудников, привлечь их внимание, пробудить интерес к вакантной должности.

К тексту объявления о приеме на работу *предъявляются* определенные требования. Следует принимать во внимание правила и технику оформления, а также психологический эффект от содержания.

*При разработке рекламного приглашения (объявления) о наличии вакансий необходимо учитывать четыре элемента:*

- содержание;
- вид шрифта;
- расположение графических элементов текста;
- размер объявления (приглашения).

*Текст объявления делится на несколько частей:*

- логотип предприятия;
- крупный заголовок;
- представление предприятия;
- занимаемая позиция;
- потребность в специалистах (специалисте);
- успехи предприятия (зарплата, условия работы)
- контактный адрес и фамилия работодателя.

При формулировке текста следует пользоваться четким и доступным языком.

### **Контрольные вопросы:**

1. С какой целью разрабатывается рекламное приглашение (объявление) на работу?
2. Какие требования предъявляются к тексту приглашения (объявления) на работу?
3. Основные элементы рекламного приглашения (объявления) на работу?

## **Практическое занятие.**

### ***Отработка навыков собеседования при приеме на работу***

#### **Цель:**

- отработать навыки собеседования при приеме на работу;
- уметь составлять текст предварительного собеседования.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить схему оценочной системы претендента.

**Задание 3:** изучить руководство по ведению собеседования.

**Задание 4:** составить текст предварительного собеседования.

#### **Пояснения к занятию:**

Значительным источником информации о претенденте служит при собеседовании с ним автобиография. Оценка претендента по его автобиографии первоначально кажется формальной, однако на основе анализа почерка, содержания автобиографии можно составить представление о его деловых и личных качествах.

Собеседование с претендентом, перед принятием на работу, происходит после всех процедур (проверок) и способствует окончательному принятию решения о вступлении в должность.

*Примерная схема оценочной системы претендента:*

- образование;
- профессиональный опыт;
- поведение, манера держать себя;
- целеустремленность и мотивация к нововведениям;
- стремление к получению информации и интеллектуальные способности;
- культура делового общения;
- общее соответствие должности.

*Руководство по ведению собеседования:*

1. Приветствие и вхождение в собеседование: приветствие кандидата и представление участников собеседования; вопросы, ориентированные на заботу о создании благоприятной атмосферы, например о том, как кандидат доехал, какие напитки предпочитает из тех, что стоят на столе.

2. Представление (презентация) предприятия и должности: краткое сообщение об организации, ее рынках, активности; информация о вакантной должности (ее описание, профиль требований); возможности служебного роста на этой должности.

3. Мотивы соискателя должности и его профессиональный опыт. Возможные вопросы на этой стадии беседы:

- Расскажите, пожалуйста, о вашем профессиональном становлении!
- Почему вы претендуете на это место?
- На чем основано доверие к нашей отрасли (предприятию)?
- Что особенно вас интересует на нашем предприятии?
- Какие отрицательные моменты вы видите в этой должности?
- Ваши ожидания от работы у нас?

4. Вопросы, касающиеся социального статуса и личности кандидата, например:

- Назовите, пожалуйста, ваши наиболее сильные и слабые стороны!
- Какие наибольшие успехи и неудачи?

- Разделяет ли ваши профессиональные планы ваша жена (муж)?
- Как вы организуете заботу о своих детях (в случае, если они есть)?
- Как вы можете охарактеризовать сами себя?
- На какой ступени профессионального развития вы хотите находиться через пять лет?

- Что вы читаете?

5. Вопросы, касающиеся условий и заключения трудового соглашения:

- заработная плата;
- время вступления в должность;
- испытательный срок;
- время работы (срок договора);
- размер отпуска.

6. Заключение:

- благодарность за беседу;
- определение времени принятия решения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего необходимы навыки собеседования при приеме на работу?
2. Каков состав схемы оценочной системы претендентов?
3. Цель проведения собеседования?
4. Важна ли тема сегодняшнего занятия для вас в будущем? Чем?

#### **Практическое занятие.**

##### *Подготовка и оформление пакета кадровой документации*

#### **Цель:**

- изучить назначение Заявления о приеме на работу;
- изучить структуру (реквизиты) Заявления о приеме на работу;
- уметь составлять Заявление о приеме на работу;
- изучить назначение Анкеты о приеме на работу;
- изучить структуру (реквизиты) Анкеты о приеме на работу;
- уметь заполнять Анкету о приеме на работу;
- знать структуру Автобиографии;
- уметь заполнять Автобиографию.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить назначение Заявления о приеме на работу.

**Задание 3:** изучить структуру (реквизиты) Заявления о приеме на работу.

**Задание 4:** составить и оформить Заявление о приеме на работу.

**Задание 5:** изучить назначение Анкеты о приеме на работу.

**Задание 6:** изучить структуру (реквизиты) Анкеты о приеме на работу.

**Задание 7:** составить и оформить Анкету о приеме на работу.

**Задание 8:** изучить назначение Автобиографии.

**Задание 9:** изучить структуру (реквизиты) Автобиографии.

**Задание 10:** составить Автобиографию.

#### **Пояснения к занятию:**

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить пакет кадровой документации (бланк заявления, анкету о приеме на работу и автобиографию).

## Примерная схема Заявления о приеме на работу Директору

\_\_\_\_\_ (наименование предприятия)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О. лица поступающего на работу)

\_\_\_\_\_ (место жительства)

заявление.

Прошу Вас принять меня на должность  
\_\_\_\_\_, с должностным окладом, согласно штатного  
расписания и испытательным сроком

\_\_\_\_\_ с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (подпись претендента, вербовщика)

Далее составляется анкета, число пунктов которой, должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральной степени и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяются особые бланки анкет.

## Примерная схема Анкеты о приеме на работу

### АНКЕТА о приеме на работу

ФОТО

1. Фамилия, Имя, Отчество

2. Год, месяц, число рождения

3. Место рождения

\_\_\_\_\_ (Республика, край, область, населенный пункт)

4. Образование: \_\_\_\_\_ - среднее, \_\_\_\_\_ - среднее специальное, \_\_\_\_\_ - высшее  
Учебное заведение

Вид обучения: \_\_\_\_\_ - дневное, \_\_\_\_\_ - вечернее \_\_\_\_\_ - заочное



Год выпуска \_\_\_\_\_  
Специальность по диплому (свидетельст-  
ву) \_\_\_\_\_  
Квалификация по диплому (свидетельству)  
\_\_\_\_\_

5. Опыт работы в коммерческих структурах: \_\_\_\_ - да, \_\_\_\_ - нет

6. Опыт работы: \_\_\_\_ - да, \_\_\_\_ - нет

7. Причина поиска новой работы:

\_\_\_\_\_ - низкий уровень заработной платы;

\_\_\_\_\_ - плохой контакт с руководством;

\_\_\_\_\_ - отсутствие профессионального роста;

\_\_\_\_\_ - ограниченность карьеры;

\_\_\_\_\_ - плохой контакт с коллегами;

\_\_\_\_\_ - другое (указать причину)

8. Общий стаж работы  
\_\_\_\_\_

9. Трудовая деятельность за последние пять лет

Год приема на работу	Год ухода	Место работы	Должность	Выполняемые обязанности

10. Кукую должность вы хотели бы зани-  
мать? \_\_\_\_\_

11. Возможность командировок: \_\_\_\_\_ - да, \_\_\_\_\_ - нет

12. Знание программного обеспечения: \_\_\_\_\_ - да, \_\_\_\_\_ - нет

13. Опыт работы с персональным компьютером: \_\_\_\_\_ - нет, \_\_\_\_\_ - основы, \_\_\_\_\_  
- пользователь, \_\_\_\_\_ - досконально

14. Работа с Windows: \_\_\_\_\_ - да, \_\_\_\_\_ - нет

15. Знание иностранных языков:

а) \_\_\_\_\_ - английский: \_\_\_\_\_ - плохо, \_\_\_\_\_ - посредственно, \_\_\_\_\_ - хорошо, \_\_\_\_\_ в совер-  
шенстве

б) \_\_\_\_\_ - немецкий: \_\_\_\_\_ - плохо, \_\_\_\_\_ - посредственно, \_\_\_\_\_ - хорошо, \_\_\_\_\_ в совер-  
шенстве

в) другой

16. Семейное положение: \_\_\_\_\_ - холост, \_\_\_\_\_ - женат, \_\_\_\_\_ - не замужем, \_\_\_\_\_ - за-  
мужем, \_\_\_\_\_ - разведен (а)

17. Наличие детей (если есть, год рождения): \_\_\_\_ - да, \_\_\_\_ - нет

18. Место постоянного жительства (адрес) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ домашний телефон \_\_\_\_\_ рабочий телефон

19. Дата заполнения: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

20. Беру на себя ответственность, что указанные мною в данной анкете сведения являются полностью достоверными.

Подпись \_\_\_\_\_

Дополнительные сведения о претенденте можно получить из автобиографии, которая имеет следующую форму:

### Примерная схема Автобиографии

#### АВТОБИОГРАФИЯ

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя и отчество полностью)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

#### Примечание:

Автобиография составляется собственноручно, в произвольной форме, с освещением следующих вопросов:

1. Год и место рождения, социальное происхождение, гражданство.
2. Когда и в каких учебных заведениях учился, какое получил образование и специальность.
3. С какого времени начал работать самостоятельно; причины перерывов в работе и перехода с одной работы на другую.

#### Контрольные вопросы:

1. Какие документы составляют претенденты (или вербовщики) при поступлении на работу?
2. Что включает в себя заявление?
3. Какие цели составления анкеты о приеме на работу?
4. Что включает в себя анкета о приеме на работу?
5. Каково назначение автобиографии?
6. Что включает автобиография?

## Практическое занятие.

### Решение ситуационных задач по стимулированию трудовой деятельности

#### Цель:

- изучить виды и формы стимулирования труда;
- уметь рассчитывать заработную плату, премию;
- уметь анализировать и делать выводы.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** решить задачи.

#### Пояснения к занятию:

*Зарплата* – это денежная оплата труда работника, которая направляется на его личное потребление в соответствии с количеством и качеством труда.

В основу дифференциации оплаты труда рабочих по профессиям и квалификации положена тарифная система, предусматривающая две формы оплаты труда – сдельную и повременную.

*Повременная* – оплата труда за отработанное время и бывает двух видов:

а) простая повременная:

$$ЗП = T * T_{ст}$$

(1)

где  $T$  – отработанное время, час

$T_{ст}$  – часовая тарифная ставка, руб

б) повременно – премиальная:

$$ЗП = T_{ст} * T \left( 1 + \frac{П}{100} \right)$$

(2)

где  $П$  – размер премии, %

*Сдельная* – оплата труда за количество произведенной продукции. Различают следующие виды сдельной оплаты труда:

а) прямая сдельная:

$$ЗП = P_{сд} * N$$

(3)

где  $P_{сд}$  – сдельная расценка, руб.

$N$  – количество произведенной продукции, шт.

Сдельная расценка определяется по формулам:

$$P_{сд} = \frac{t_{шт} * T_{ст}}{60} \quad \text{или} \quad P_{сд} = \frac{T_{ст}}{H_{в}}$$

(4)

где  $t_{шт}$  – норма времени на операцию, мин.

$H_{в}$  – часовая норма выработки, шт.

б) сдельно – премиальная:

$$ЗП = Рсд * N \left( 1 + \frac{П}{100} \right)$$

(5)

где П – размер премии, %

в) косвенно-сдельная – применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих:

$$ЗП = Рк * Nосн$$

(6)

где Nосн – количество продукции, произведенной основными рабочими, шт

Рк - косвенная расценка, руб.

Косвенная расценка определяется по формуле:

$$Рк = \frac{Tств}{\sum Нв}$$

(7)

где Tств - часовая тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб.

$\sum Нв$  - суммарная часовая норма выработки основными рабочими, шт.

г) прогрессивная:

$$ЗП = Рсд * Нв + (N - Нв) * Рпр$$

(8)

где Нв - норма выработки за смену, шт

Рпр - прогрессивная расценка, руб

N – выпуск продукции за смену, шт

$$Рпр = Рсд \left( 1 + \frac{Пн}{100} \right)$$

(9)

где Пн - процент надбавки к сдельной расценке, %

д) аккордная - когда расценка устанавливается на весь объем работ.

### **Алгоритм решения задач:**

1. Исследовать формулировку задачи:

1.1 выделить основные элементы (известные);

1.2 определить зависимости и взаимозависимости элементов;

1.3 выявить элементы, не включенные в отношение (неизвестные).

2. Записать условие задачи в виде символов.

3. Произвести расчеты.

4. Записать ответ и сделать выводы.

### *Задачи для решения:*

#### **Задача 1**

Слесарь-сборщик 4 разряда за месяц (184 час) собрал 135 комплектов деталей. Норма времени на комплект 35 мин. Определить его заработную плату, если премия начислена в размере 60 %.

#### **Задача 2**

Кузнец за смену (7 час) отковал 30 поковок (разряд работ 3), перевыполнив норму выработки на 10%. Благодаря улучшению технологииковки и механизации подачи заготовок к молоту, разряд работы снизился до 2, а норма времени на операцию снизилась на 5%. Определить новую и прежнюю сдельные расценки.

### **Задача 3**

Операция сборки редуктора выполняется по 3 разряду. Норма сборки за 8 часовую смену 36 редукторов. Применение подъемно-транспортного приспособления позволило повысить сменную норму сборки и снизить сдельную расценку на сборку одного редуктора на 0.3 руб. Определить новую сменную норму сборки редуктора.

### **Задача 4**

Строгальщик 2 разряда за месяц (176 час) обработал 71200 деталей с нормой времени 1,2 мин (разряд работы 2) и 1200 деталей с нормой времени 15 мин (разряд работы 3). Определить зарплату рабочего за месяц.

### **Задача 5**

Участок цеха из 15 токарных автоматов обслуживает наладчик 4 разряда. На участке изготавливается 12300 деталей, норма времени на деталь 12 мин. Станочники выполняют нормы выработки на 110 %. Определить зарплату наладчика и станочников (3 разряд), если они проработали 1840 часов премия составляет 40%.

### **Задача 6**

Рабочий 5 разряда за месяц отработал 130 час на особо тяжелых работах 5 разряда и 280 час на тяжелых работах 4 разряда. За качественное выполнение работ начислена премия 6%. Определить зарплату рабочего.

### **Задача 7**

Бригада сборщиков в составе 8 чел, (бригадир 6 разряда, 4 рабочих 4 разряда, остальные 3 разряда) за месяц выработала продукции трудоемкостью 1260 нормо-часов. Определить зарплату бригады.

### **Задача 8**

Настройщик 5 разряда обслуживает 15 станков. Станочники перевыполняют нормы выработки на 105 % при норме времени на деталь 24 мин. Определить зарплату настройщика и станочников, если станочники имеют 3 разряд и за месяц отработали 410 час.

### **Задача 9**

Сменная норма выработки на сверловочной операции 380 деталей. В связи с улучшением технологии сменная норма выработки увеличилась до 395 деталей с сохранением прежнего разряда работ. Определить на сколько процентов должна быть снижена расценка на деталь при восьмичасовом рабочем дне. Разряд работ 3.

### **Задача 10**

Токарь-сдельщик, обрабатывая за восьмичасовую смену 400 деталей, выполняет сменную норму выработки на 115 %. Определить сдельную расценку на деталь, если работы соответствуют 4 разряду.

### **Контрольные вопросы:**

1. Чем отличается расчет заработной платы при простой сдельной оплате труда от расчета при сдельно-премиальной?
2. Когда можно применить сдельную форму оплаты труда и почему?
3. Если растет трудоемкость выпускаемой продукции, то, что произойдет с зарплатой сдельщика?
4. Как изменится зарплата повременщика, если повысится разряд выполняемой работы?
5. Почему сдельно-прогрессивную систему оплаты труда применяют ограниченно?
6. Чем отличается сдельная форма оплаты труда от повременной?

### **Практическое занятие.**

#### ***Увольнение с работы. Анализ текучести кадров.***

#### **Цель:**

- изучить статьи ТК РФ по расторжению трудового договора;
- уметь рассчитывать относительный и абсолютный показатели текучести кадров;
- уметь анализировать текучесть кадров и делать выводы.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить статьи Трудового кодекса РФ.

**Задание 3:** рассчитать относительный и абсолютный показатели текучести кадров, проанализировать и сделать вывод.

#### **Пояснения к занятию:**

*Увольнение* – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником (работником).

По степени добровольности ухода работника из организации выделяют:

- а) увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- б) увольнение по инициативе администрации;
- в) выход на пенсию.

*Этапы мероприятий по высвобождению персонала:*

- I. Подготовительный.
- II. Передача работнику сообщения.
- III. Консультирование.

*Текучесть кадров* – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом – «активная» текучесть и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – «пассивная» текучесть.

*Абсолютные масштабы текучести* (коэффициент текучести кадров) измеряются количеством уволенных работников, по причинам текучести, за определенный период.

*Относительный показатель текучести* (коэффициент текучести кадров) определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам текучести к среднесписочной численности работников:

$$K_T = P_B / p * 100\% , \text{ где}$$

$K_T$  – коэффициент текучести,

$P_B$  – численность работников, уволенных по причинам текучести, чел.;

$p$  – среднесписочная численность работников, чел..

***Алгоритм решения задач:***

1. Исследовать формулировку задачи:

1.1 выделить основные элементы (известные);

1.2 определить зависимости и взаимозависимости элементов;

1.3 выявить элементы, не включенные в отношение (неизвестные).

2. Записать условие задачи в виде символов.

3. Произвести расчеты.

4. Записать ответ и сделать выводы.

*Задачи для решения:*

***Задача 1***

Изучить порядок увольнения с работы по нормативно – правовому документу (ТК РФ) и записать статьи.

***Задача 2***

Проанализировать текучесть кадров. Рассчитать абсолютный и относительный показатели текучести кадров и сделать вывод.

*Исходные данные:*

- численность работников, уволенных по причинам текучести в 2012 г. составила 12 человек, а в 2013 г. – на пять человек больше;

- среднесписочная численность работников в 2012 г. составила 85 человек, а в 2013г. – 91 человек.

***Задача 3***

Проанализировать текучесть кадров. Рассчитать абсолютный и относительные показатели текучести кадров и сделать вывод.

*Исходные данные:*

- в 2012г. численность работников, уволенных по собственному желанию составила 2 человека, по дисциплинарным нарушениям – 1 человек, по причинам увольнения администрации – 1 человек.

- в 2013г. численность работников, уволенных по причинам текучести кадров составила 2 человека;

- среднесписочная численность работников в 2012г. составила 88 человек, в 2013г. – 85 человек.

***Задача 4***

Составить и решить ситуационную задачу по текучести кадров.

### Контрольные вопросы:

1. Что такое увольнение?
2. Виды увольнения.
3. Этапы мероприятий по высвобождению персонала.
4. Что такое текучесть кадров?
5. Что понимается под «активной» текучестью кадров?
6. Что понимается под «пассивной» текучестью кадров?
7. Абсолютный показатель текучести кадров – это...
8. Относительный показатель текучести кадров – это...
9. По какой формуле рассчитывается относительный показатель текучести кадров?

### Практическое занятие.

#### *Разработка и составление «Оценочного листа»*

#### **Цель:**

- изучить назначение Оценочного листа;
- изучить структуру (реквизиты) Оценочного листа;
- научиться разрабатывать и составлять Оценочный лист.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить назначение Оценочного листа.

**Задание 3:** изучить структуру Оценочного листа.

**Задание 4:** разработать и составить Оценочный лист.

#### **Пояснения к занятию:**

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения такой называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участками процесса деловой оценки.

#### **Примерная форма Оценочного листа**

### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Описание выполняемой работы \_\_\_\_\_

1. Повод для оценки:

\_\_\_\_\_ очередная оценка;

\_\_\_\_\_ оценка по необходимости;

\_\_\_\_\_ окончание испытательного срока;

\_\_\_\_\_ контроль за ходом адаптации сотрудника;

\_\_\_\_\_ вынужденное перемещение.

2. Основа оценки- рабочие контакты:



\_\_\_\_\_ ежедневно или \_\_\_\_\_ несколько \_\_\_\_\_ несколько  
 почти ежедневно                      раз в неделю                      раз в месяц

3.Срок совместной деятельности оцениваемого:

\_\_\_\_\_ менее 6-ти месяцев                      \_\_\_\_\_ от 6-ти месяцев до года  
 \_\_\_\_\_ 1-3 года                      \_\_\_\_\_ более 3-х лет

4.Показатели оценки:

Наименование показателей	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Полностью отвечает требованиям	В основном отвечает требованиям	Данные ниже требований
1	2	3	4	5	6
1. Сообразительность: способность быстро и дифференцированно воспринимать суть дела					
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4. Готовность к труду: проявляется при выполнении задач, энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию					
5. Приспособленность: способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач					
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7. Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					

8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, не смотря на внешнее сопротивление					
9. Умение вести переговоры: способность приспособливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли					
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования; краткое и ясное устное изложение мыслей, убедительный стиль					
13. Стиль общения: корректность, открытость коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
14. Дополнительные важные показатели					

5. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника: переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом:

---

6. Обобщающие выводы:

---

7. Дополнительные данные: способности и свойства, которые входят в рамки требований должности, но отмечаются во время работы;

возможны дополнительные пояснения

---

8. Мнение лица, получившего оценку:

\_\_\_\_\_ претензий к оценке не имею;

\_\_\_\_\_ не согласен со следующими пунктами оценки;

\_\_\_\_\_ от опровержения отказываюсь;

\_\_\_\_\_ опровержения предоставлю в 2-х недельный срок.

Пример такого «оценочного листа» служит основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

Заполненные бланки «оценочных листов» поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислить в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух – трех плановых оценок.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Основные задачи и цели составления Оценочного листа.
2. Где используются данные Оценочного листа?
3. Назовите основные реквизиты Оценочного листа.
4. Какие предъявляются требования к оформлению Оценочного листа?

#### **Практическое занятие.**

##### ***Разработка и составление программы адаптации персонала***

##### ***Цель:***

- изучить назначение Программы адаптации персонала;
- изучить структуру (реквизиты) Программы адаптации персонала;
- научиться разрабатывать и составлять Программу адаптации персонала.

***Задание 1:*** изучить пояснения к занятию.

***Задание 2:*** изучить назначение Программы адаптации персонала.

***Задание 3:*** изучить структуру Программы адаптации персонала.

***Задание 4:*** разработать и составить Программу адаптации персонала.

#### **Пояснения к занятию:**

*Адаптация* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постоянной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

*Цели адаптации:*

1. уменьшение стартовых издержек;
3. снижение озабоченности и неопределённости у новых работников;
4. сокращение текучести кадров;
5. экономия времени руководителя и сотрудников;
6. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворённость работой.

*Программа адаптации – это способ достижения целей адаптации.*

*Различают программу адаптации:*

1. *Общую* – касается в целом всей организации и даёт полную информацию об организации. Она затрагивает такие вопросы, как общее представление об организации: цели, проблемы, приоритеты и т.д.; оплата труда; дополнительные льготы; охрана труда и техника безопасности; отношения работников с профсоюзом; служба быта.

2. *Специализированную* – охватывает вопросы связанные конкретно с какими – либо подразделениями или рабочим местом. Она охватывает вопросы: функции, цели и приоритеты подразделения; обязанности и ответственность; правила; предписания; осмотр подразделения; представление сотрудником подразделения.

Целью разработки Программы адаптации является регулирование и управление адаптации нового работника, сокращение срока его адаптации.

*Мероприятия, проводимые в рамках программы:*

1. *Согласование приема работника с подразделениями:*
  - подбор рабочего времени;
  - собеседование;
  - ознакомление с условиями труда;
  - системой оплаты и т.д.
2. *Определение степени проблемности нового работника:*
  - собеседование с социологом (психологом);
  - сопоставление характеристик нового работника с профессией работников, увольняющихся с подобных рабочих мест в период адаптации;
  - график контрольных зачетов в течении определенного периода на предприятии и другое.
3. *Оформление документов:*
  - прохождение медосмотра;
  - прохождение инструктажа по технике безопасности, и пожарной безопасности;
  - оформление пропуска и другое.
4. *Информирование нового работника:*
  - ознакомление с нормами и правилами поведения на предприятии;
  - встреча с руководителем предприятия;
  - выявление возникших проблем по адаптации и другое.
5. *Работа по включению новичка в коллектив:*
  - представление нового работника коллективу;
  - знакомство с культурно-бытовыми традициями;

– заполнение индивидуальных карточек адаптанта (заносятся данные о выполнении производственных заданий, о повышении образовательного и квалификационного уровня, о соблюдении правил внутреннего трудового распорядка и т.д.).

6. Организация наставничества:

- закрепление наставника;
- консультация менеджера по персоналу;
- консультация социолога, психолога.

7. Решение конфликтов:

- собеседование;
- разработка мер по разрешению конфликтов.

8. Результаты работы по адаптации:

- периодическое информирование руководства предприятия по итогам анализа;
- исследование процессов адаптации новых сотрудников (2 раза за период);
- изучение общих проблем адаптации сотрудников предприятия;
- изучение ценностной ориентации нового работника;
- дальнейшее использование данных.

**Учебная Модель программы  
«Управление адаптацией новых работников»**



**Цель:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Мероприятия:**

1. Согласование приёма работника с подразделениями \_\_\_\_\_

2. Определение степени проблемности нового работника:

\_\_\_\_\_

3. Оформление

документов: \_\_\_\_\_

4. Информирование нового

работника: \_\_\_\_\_

5. Работа по включению новичка в

коллектив: \_\_\_\_\_

6. Организация

наставничества: \_\_\_\_\_

7. Решение

конфликтов: \_\_\_\_\_

8. Результаты работы по

адаптации: \_\_\_\_\_

Сроки реализации: \_\_\_\_\_

**Выполнил:**

Студент группы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя)

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое адаптация?
2. Что понимается под трудовой адаптацией? Её цели?
3. Программа адаптации работника – это...
4. Назовите виды Программ адаптации работника.
5. Назовите мероприятия, проводимые в рамках Программы адаптации работника.
6. Основные задачи и цели разработки Программы адаптации работника.
7. Назовите основные составляющие (содержание) Программы адаптации работника.
8. Какие предъявляются требования к оформлению Программы адаптации работника?

### **Практическое занятие.**

#### ***Разработка и составление пакета аттестационной документации***

Цель:

- изучить пакет документов по аттестации персонала;
- изучить структуру документов по аттестации персонала;
- уметь составлять и анализировать аттестационную документацию.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** изучить пакет документации по аттестации персонала.

**Задание 3:** изучить назначение формы 1 «Характеристика».

**Задание 4:** составить и оформить Характеристику.

**Задание 5:** изучить назначение формы 2 «Аттестационный лист».

**Задание 6:** составить и оформить Аттестационный лист.

**Задание 7:** изучить назначение формы 3 «Лист оценки деятельности работника».

**Задание 8:** составить и оформить Лист оценки деятельности работника.

**Задание 9:** изучить назначение формы 4 «Протокол заседания аттестационной комиссии».

**Задание 10:** составить и оформить Протокол заседания аттестационной комиссии.

### **Пояснения к занятию:**

*Аттестация персонала организации* – это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

*Типы* аттестации персонала:

1. Аттестация государственного служащего.
2. Аттестация научных и научно-педагогических работников.
3. Аттестация работника.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Различают следующие цели аттестации персонала:

А) Административные.

Б) Информационные.

В) Мотивационные.

*Виды аттестации персонала:*

1. Очередная аттестация.

2. Аттестация по истечении испытательного срока.

3. Аттестация при продвижении по службе.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

*Этапы аттестации персонала:*

1. Подготовительный этап.

2. Этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности.

3. Этап проведения аттестации.

4. Этап принятия решений.

*Аттестация персонала оформляется следующим перечнем документов:*

– характеристика (форма 1);

– аттестационный лист (форма 2);

– лист оценки деятельности (форма 3);

– протокол заседания аттестационной комиссии (форма 4).

### Учебная схема Характеристики

#### ХАРАКТЕРИСТИКА

На \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество и должность)

---

---

---

(текст характеристики)

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

### Учебная схема Аттестационного листа

#### АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_

3. Образование (что, когда окончил) \_\_\_\_\_

4. Специальность и квалификация по образованию \_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_



(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

7. Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_

8. Общая оценка деятельности \_\_\_\_\_

9. Оценка деятельности в результате голосования \_\_\_\_\_

10. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

Дата аттестации \_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомлен \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

## Учебная схема Листа оценки деятельности работника

### ЛИСТ

#### Оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника

(при заполнении непосредственный руководитель или привлекаемый эксперт ставит знак «+» в соответствующей графе)

Оцениваемые качества (характеристики, критерии)	Уровни оценки			
Результаты (эффективность) деятельности Качество (брак) работы Профессионализм (мастерство) Данные психодиагностики				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. и т. д.				

Средняя оценка: \_\_\_\_\_

Общая оценка непосредственного руководителя, его выводы и рекомендации по результатам аттестации работника: \_\_\_\_\_

Подпись аттестуемого \_\_\_\_\_ Иванов И.И.

Подпись аттестующего \_\_\_\_\_ Петров П.И.

### Примерная схема Протокола заседания аттестационной комиссии

ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_

Заседания аттестационной комиссии

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Присутствовали: \_\_\_\_\_

(фамилии и инициалы председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

(фамилия и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

1. Аттестация

(фамилия и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Слушали:

аттестационные материалы на \_\_\_\_\_

(фамилии, инициалы, должность, подразделение; если аттестуемых несколько, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

Оценка деятельности аттестуемого \_\_\_\_\_

Количество голосов «за» и «против» \_\_\_\_\_

Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

(на одном заседании аттестуется не более 20 работников)

Председатель \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

### **Контрольные вопросы:**

1. Аттестация персонала – это...
2. Назовите цели аттестации персонала.
3. Назовите типы аттестации персонала.
4. Назовите виды аттестации персонала.
5. Какими документами оформляется аттестация персонала?
6. Каково назначение формы 1 «Характеристика»?
7. Назовите основные реквизиты Характеристики.
8. Каково назначение формы 2 «Аттестационный лист»?
9. Назовите основные реквизиты Аттестационного листа.
10. Каково назначение формы 3 «Лист оценки деятельности работника»?
11. Назовите основные реквизиты Листа оценки деятельности работника.
12. Каково назначение формы 4 «Протокол заседания аттестационной комиссии»?
13. Назовите основные реквизиты Протокола заседания аттестационной комиссии.

### **Практическое занятие.**

#### ***Оценка деятельности персонала с использованием различных методик. Оценка эффективности деятельности руководителей***

#### **Цель:**

- уметь оценивать деятельность персонала с использованием различных методик;
- уметь оценивать эффективность деятельности руководителей.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** оценить деятельность персонала, используя тестовые методики.

#### ***Порядок оформления тестовых заданий:***

1. Записать в тетрадь название теста.
2. Внимательно прочитать инструкцию тестового задания.
3. Записать номера вопросов в тетрадь.
4. Ответить на вопросы теста.
5. Подсчитать сумму баллов.
6. Изучить оценку результатов теста.
7. Оценить результаты теста.
8. Сделать и записать вывод.

### Пояснения к занятию:

Существует три основных, традиционно применяемых блока *методов оценки* персонала:

- оценка по деловым качествам;
- оценка по результатам деятельности;
- система тестовых методов оценки.

Остановимся на системе тестовых методик оценки персонала, так как при помощи тестов можно оценить уровень интеллекта сотрудников, проанализировать речевые навыки, формирование групповой мотивации и т. п.

Далее предлагается батарея тестовых методик:

#### *Тест на определение величины словарного запаса*

Автомобиль	_____?	а) лев;
Собака	_____?	б) кошка;
Железная дорога	_____?	в) корабль;
?	_____?	г) слон;
Самолет	_____?	д) грузовик.
Курица	_____?	
Свинья	_____?	а) шерсть;
Овца	_____?	б) цыпленок;
Курица	_____?	в) шницель;
Яйцо	_____?	г) перья;
?	_____?	д) колбаса.
Ветчина	_____?	
Прямая флейта	_____?	а) поперечная флейта;
?	_____?	б) скрипка;
Саксофон	_____?	в) труба;
Гитара	_____?	г) барабан;
Горн	_____?	д) губная гармошка.
Виолончель	_____?	
Стакан	_____?	а) тарелка;
?	_____?	б) чашка;
Кувшин	_____?	в) котел;
Ведро	_____?	г) бутылка;
Ванна	_____?	д) супница.
Бассейн	_____?	
Фрукты	_____?	а) нога;
Сук	_____?	б) тело;
Дерево	_____?	в) пальцы ног;
Ступня	_____?	г) ствол;
?	_____?	
Человек	_____?	д) листва.

Костюм		а) чулки;
Часы		б) будильник;
Брюки _____?		в) стрелка;
?		г) рубашка;
Жакет		д) наручные часы.
Тачка		а) автомобиль;
Мотоцикл		б) велосипед;
?		в) грузовик;
Легковая машина _____?		г) мопед
Седельный тягач		д) трехколесный вело- сипед.
Паровоз		
Здесь		а) когда;
Сейчас		б) там;
?		в) теперь;
Потом _____?		г) всегда;
Вверху		д) везде.
Сегодня		
Долгий		а) большой;
Высокий		б) дальний;
Тесный		в) маленький;
Широкий _____?		г) узкий.
Глубокий		
?		
?		а) тюльпан;
Гвоздика		б) гвоздь;
Крыжовник		в) малина;
Смородина _____?		г) нарцисс;
Яблоко		д) роза.
Персик		
Автобус		а) мопед;
Гребная лодка		б) пассажирский ко- рабль;
Велосипед		в) моторная лодка;
Парусная лодка _____?		г) рыбацкая лодка;
Мотороллер		д) автомобильный па- ром.
?		

### Тест на упорядочение слов

1. Отметьте приведенные слова буквой:

**Ч**, если они относятся к человеку;

**Ж**, если они относятся к животным.

	Честолюбие		Разум		Техника
	Слова		Мышление		Стадо
	Инстинкт		Искусство		Веселье
	Любовь		Корм		Фыркать
	Зимняя спячка		Беседа		Завоевывать
	Добыча		Восхищение		Стыд

2. Отметьте приведенные слова буквой:

**П**, если они касаются понятий, которые полностью или преимущественно связаны с состоянием покоя;

**Д**, если они касаются понятий, связанных с движением.

	Река		Солнце		Мышление
	Время		Помещение		Борьба
	Гора		Птица		Граур
	Спор		Нервозность		Равнодушие
	Мир		Ветер		Жест
	Терпение		Смерть		Тишина

3. Отметьте приведенные слова буквой:

**П**, если речь идет о вещах, созданных природой;

**Ч**, если они связаны с деятельностью человека.

	Дерево		Мусорная свалка		Золото
	Камень		Горы		Мост
	Дом		Шерсть		Велосипед
	Пещера		Уголь		Серебро
	Бумага		Древесина		Жесть
	Сталь		Железная руда		Огонь

4. Отметьте приведенные слова буквой:

**Р**, если они относятся к разуму

**Ч**, если они относятся к чувствам.

	Подсчитывать		Эстетичный		Интеллект
	Интуитивный		Теплый		Любовь
	Несдержанный		Умный		Учиться
	Думать		Радоваться		Хитрый
	Логический		Анализ		Сочувствие
	Печальный		Страх		Фанатизм

5. Отметьте приведенные слова буквой:

**Р**, если они относятся к действиям, связанные с рассказыванием

**У**, если они относятся к действиям, связанные с обучением.

	Сообщать		Обучать		Преподавать
	Объяснять		Описывать		Учить
	Болтать		Инструктировать		Беседовать
	Руководить		Доверять		Сплетничать
	Перечислять		Приукрашать		Объяснять
	Сказать		Обманывать		Доказывать

6. Отметьте приведенные слова буквой:

**А**, если они относятся к активной деятельности

**П**, если они относятся к пассивной деятельности.

	Бежать		Слушать		Читать
	Писать		Искать		Ожидать
	Спать		Мечтать		Считать
	Идти		Выжидать		Просыпаться
	Сидеть		Находит		Говорить
	Думать		Есть		Печалится

7. Отметьте приведенные слова буквой:

**Н**, если они относятся к настоящему

**С**, если они относятся к уже совершившемуся.

	Отныне		Мгновенный		Раскаяние
	Совершение действия		Вчера		Мгновенье
	Позади		Жить		Теперь
	Сейчас		Вспоминание		Причина
	Сегодня		Ретроспектива		Траур
	Вспоминать		История		Утешение

## Тест

### *Коммуникабельны ли вы?*

На каждый из 16 вопросов вы можете ответить «Да», «Нет», «Иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже неважно?
3. Вызывает ли у вас смутение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком – либо совещании, собрании?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится с просьбой (показать дорогу, спросит время, ответить на какой – то еще вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была (в магазине, в библиотеке). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих мнений» на этот счет вы не принимаете. Так ли это?

14. Услышав где – либо в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья – либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотно ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Теперь оцените ваши ответы: «да»-2 балла, «нет»- 0 баллов, «иногда»- 1 балл. Суммируйте общее число очков.

РЕЗУЛЬТАТЫ теста:

*30-32 балла:*

Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

*25-29 баллов:*

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким недовольством – в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает это при какой – либо сильной увлеченности – Вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность. Стоит только встряхнуться.

*19-24 балла:*

В известной степени вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете не-



охотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

*14-18 баллов:*

У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

*9-13 баллов:*

Вы весьма общительны (порой, может быть, сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете заставить себя не отступать.

*4-8 баллов:*

Вы, должны быть, «рубаха - парень». Общительность бьет у вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или хандру. Охотнее берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно его довести до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами!

*3 балла и менее:*

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которое не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

## Тест

### ***Способны ли вы влиять на других?***

Каждый из нас, как известно, подвержен влиянию других людей, нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Предлагается проверить, какой силой внушения наделены вы. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры должны, в силу своей профессии, обладать этим ка-

чеством. Если вы хотите узнать, способны ли вы оказывать влияние на других, убеждать их, примите участие в психологической игре:

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика? Да Нет
2. Раздражают ли вас люди, которые экстравагантно одеваются и ведут себя особенно? Да Нет
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями? Да Нет
4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения? Да Нет
5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам? Да нет
6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу? Да Нет
7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного? Да Нет
8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей? Да Нет
9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка? Да Нет
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире? Да Нет
11. Нравится ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому? Да Нет
12. Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение? Да Нет
13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав? Да Нет

***Теперь подсчитайте очки***

	Да	Нет
1.	5	0
2.	0	5
3.	5	0
4.	5	0
5.	5	0
6.	5	0
7.	5	0
8.	0	5
9.	0	5
10.	5	0
11.	5	0
12.	5	0
13.	5	0

Если вы набрали *от 65 до 35 очков*, то:

У вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой среде. Убеждены в том, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе. Напротив, он должен стремиться сделать что – то для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своем наставничестве до крайности, ибо это угрожает вам превратиться в фанатика или тирана.

Если же вы набрали *от 30 до 0 очков*, то:

Увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя (и других) вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, а будущее – предсказуемым. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержанны, что подчас мешает в достижении цели, выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.

### Тест

#### *Можешь ли быть руководителем?*

1. Можете ли вы командовать людьми? Да-5 Нет-0
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке? Да-5 Нет-0
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо? Да-5 Нет-0
4. Какое из двух достоинств цените больше всего? Авторитет-5 Нежность-0
5. Любите ли вы произносить речи? Да-5 Нет-0
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации? Степенью эмансипации женщин-0 Уровнем развития техники-5
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость? Да-5 Нет-0
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми? Да-5 Нет-0
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери? Да-5 Нет-0
10. Во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание на: Внешний вид-0 Прежде всего на то, что и как говорит собеседник-5
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем? Да-5, Нет-0
12. Какой вид карьеры вам кажется наиболее привлекательным? Известного актера Гарри Купера-0 Джими Кларка, чемпиона автогонок-5
13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу? Да-5, Нет-0
14. Бываете ли вы организатором смелых начинаний? Да-5, Нет-0
15. Ждете ли вы, пока дела решаться сами по себе? Да-5, Нет-0
16. Раздражает ли вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах? Да-5, Нет-0
17. Какой цвет больше нравится? Голубой-0 Красный-5

18. Легко ли принимаете решения? Да-5, Нет-0
19. Какие виды спорта вам по душе? Те, которые развивают ловкость-0  
Те, которые развивают силу-5
20. Признаете ли вы руководителя, представителя противоположного пола, если он достаточно компетенте Да-5 Нет-0

РЕЗУЛЬТАТЫ теста:

*100-80 очков:*

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводит к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко сможете обидеть другого человека, часто хвастаетесь, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

*70- 40 очков:*

У Вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное «Я». Управляемость эмоциями и склонность к анализу своих поступков приводит к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить непротоптан-ными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнениями других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят, в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

*35-0 очков:*

Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли «шефа» Вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других.

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите три блока методов оценки персонала.
2. Что дает тестовая методика оценки персонала?

### **Практическое занятие.**

#### *Анализ профессиональных и этических качеств руководителя*

#### **Цель:**

- уметь анализировать профессиональные и этические качества руководителя;
- изучить назначение Личностной спецификации;

- изучить структуру Личностной спецификации;
- уметь разрабатывать и составлять Личностную спецификацию.

**Задание 1:** изучить пояснения к занятию.

**Задание 2:** проанализировать профессиональные и этические качества руководителя, используя тестовые методики.

**Задание 3:** изучить назначение Личностной спецификации.

**Задание 2:** изучить структуру Личностной спецификации.

**Задание 3:** составить и оформить Личностную спецификацию.

**Порядок оформления тестового задания:**

1. Записать в тетрадь название теста.
2. Внимательно прочитать инструкцию тестового задания.
3. Записать номера вопросов в тетрадь.
4. Ответить на вопросы теста.
5. Подсчитать сумму баллов.
6. Изучить оценку результатов теста.
7. Оценить результаты теста.
8. Сделать и записать вывод.

**Пояснения к занятию:**

*Руководить* – означает уметь использовать власть в целях организации; управлять и воздействовать на подчиненных.

В большинстве организаций существует три управленческих уровня руководства:

- руководители первого уровня (президент, директор);
- руководители второго уровня (заместители директора, заведующие подразделениями, отделами);
- руководители третьего уровня (мастера, начальники подразделений)

Основные *функции* управления:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Мотивация.
4. Учет и оценка.
5. Контроль.

Для выполнения функций управления необходимы навыки деятельности:

- а) практическое владение предметом деятельности;
- б) организационные;
- в) управленческие.

Ориентиром для оценки руководителем своих возможностей может служить – перечень основных качеств и способностей руководителя, а именно:

*Руководитель («менеджер»)* переводится просто – «управляющий», это человек, который участвует в управлении предприятием.

*Разумные и четкие личные ценности руководителя (способности):*

- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- способность управлять собой;
- высокая способность влиять на окружающих;
- способность руководить (воздействовать, вести за собой);
- уметь обучать и развивать подчиненных.

*Качества руководителя:*

1. Уверенность в себе.
2. Важное качество – надежность (от твоих решений зависит работа людей).
3. Способность творчески мыслить.
4. Инициативность.
5. Энергичность.
6. Быстрота (руководитель всегда должен оказываться в нужное время в нужном месте, даже в выходной день или во время отпуска).

*Навыки руководителя:*

- когнитивные;
- организационные;
- профессиональные;
- прикладные;
- коммуникативные;
- саморазвития;
- масштабного мышления.

*Для персонала управление применяются следующие критерии оценки:*

- поведение и результаты труда: профессиональная классификация, коммуникабельность и сотрудничество; реализация решений и способности к убеждению и т. п.;
- лидерство: определение целей;
- деловые и социальные: воля, предприимчивость, инициативность и т. п.;
- личностные: здоровье, работоспособность, честность, коммуникабельность, чувство юмора и т. п.;
- авторитет: специалиста, руководителя, воспитателя, человека.

Для анализа и оценки профессиональных и этических качеств руководителя можно использовать тестовые методики и личностную спецификацию. Остановимся на личностной спецификации.

*Личностная спецификация* представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к сотруднику. Она базируется непосредственно на описании работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?». Личностная спе-

цификация дает информацию для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования, для оценки качеств руководителя.

## Учебная схема Личностной спецификации

### ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик Достижения (образование, квалификация, опыт) Интеллект (ум, смекалка) Специальные особенности Интересы Черты характера Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

В таблице выделены три категории качеств:

- основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;
- желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств;
- противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящим по другим параметрам.

### Тест

#### *Проверьте, какой вы руководитель?*

Ответить «Да» или «Нет».

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выбрать универсальный тип управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненным?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с подчиненными, чем с вышестоящим руководством?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебоями в материально-техническом снабжении).

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

#### РЕЗУЛЬТАТЫ теста:

	Да	Нет
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	0
6	1	0
7	1	0
8	0	2
9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

*От 0 до 5:*

По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как например, главный специалист, главный инженер и т.п. - не надо колебаться.

*От 6 до 10:*

Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться переходить в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению коллектива, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решения, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.



*От 11 до 15:*

Вы относитесь к типу «руководителя - организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимально (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете, во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед конфликтами и высказываниями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам нужно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

*От 16 до 20:*

Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованию, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего составляется Личностная спецификация?
2. Какие требования к работнику предъявляет Личностная спецификация?
3. Назовите основные реквизиты Личностной спецификации.

### **Практическое занятие.**

***Решение ситуационных задач по применению эффективных методов разрешения конфликтов. Определение уровня конфликтности и стиля конфликтного поведения***

#### **Цель:**

- уметь определять уровень конфликтности и стиля конфликтного поведения;
- уметь применять эффективные методы разрешения конфликтов.

***Задание 1:*** изучить пояснения к занятию.

***Задание 2:*** разобрать и решить ситуационные задачи по применению эффективных методов разрешения конфликтов.

***Задание 3:*** определить уровень конфликтности и стиль конфликтного поведения, используя тестовые методики.

### **Пояснения к занятию:**

*Конфликт* – это противоречие, возникающие между людьми в связи решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни.

*Причины конфликтов:*

1. Информация.
2. Структурные факторы.
3. Ценностные факторы.
4. Факторы отношений.
5. Поведенческие факторы.

*Классификация конфликтов:*

1) По объему конфликты бывают:

- внутриличностные;
- межличностные;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповые.

2) По длительности протекания конфликта, различают:

- кратковременные;
- затяжные.

3) По источнику возникновения конфликты бывают:

- объективно обусловленные;
- субъективно обусловленные.

*Структура конфликта:*

1) *Объект конфликтной ситуации*, который связан либо с технологическими и организационными, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

2) *Цели*, т.е. субъективные мотивы его участников.

3) *Наличие оппонентов*, т.е. конкретных лиц, являются участниками.

4) *Повод столкновения* – подлинные причины.

*Социально-психологические предпосылки конфликта:*

- неблагоприятный социально-психологический климат;
- несогласованность социальных ожиданий с выполнением функциональных обязанностей;
- аналогия – несогласованность принятых и соблюдаемых социальных норм;
- когнитивный диссонанс – негативное побудительное состояние, когда субъект одновременно располагает двумя психологическими противоречивыми мнениями;
- конфликт поколений;
- барьеры в общении;
- территориальность;
- наличие в неформальной структуре рабочей группы деструктивного лидера;
- трудности социально-психологической адаптации новичков в коллективе;
- психологическая несовместимость;
- разность в уровне развития интеллекта.

*Индивидуальные особенности личности как причина конфликта:*



Это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе конфликта.

**Порядок оформления тестового задания:**

1. Записать в тетрадь название теста.
2. Внимательно прочитать инструкцию тестового задания.
3. Записать номера вопросов в тетрадь.
4. Ответить на вопросы теста.
5. Подсчитать сумму баллов.
6. Изучить оценку результатов теста.
7. Оценить результаты теста.
8. Сделать и записать вывод.

**Тест**

**Способы преодоления конфликта внутри малой группы**

Настоящий тест сконструирован по типу полярных профилей. Перед его выполнением дается следующая инструкция: «Перед вами тест, позволяющий оценить факторы, способствующие преодолеть назревший в группе конфликт. Оцените каждый пункт текста по 7 –ми балльной шкале. Отмеченные вами баллы по каждому отдельному пункту теста суммируйте».

Количество баллов по данному тесту может колебаться в пределах от 15 до 105.

ФАКТОРЫ	ОЦЕНКА в баллах	ФАКТОРЫ
1. Общие групповые цели ясны для всех членов группы	7 6 5 4 3 2 1	1. Общие групповые цели неясны, либо сознательно отвергаются членами группы
2. Принятие задач всеми членами группы	7 6 5 4 3 2 1	2. Отвержение задач отдельными членами группы
3. Преобладает рациональный подход к осознанию возникшего конфликта	7 6 5 4 3 2 1	3. Отсутствует рациональный подход к осознанию возникшего конфликта внутри группы
4. Члены группы стремятся помочь руководителю в преодолении конфликта	7 6 5 4 3 2 1	4. Отдельные члены группы стремятся нанести «удар» руководителю или коллегам
5. Причины возникшей конфликтной ситуации ясны	7 6 5 4 3 2 1	5. Причины возникшей конфликтной ситуации не ясны
6. Стремление найти адекватный выход из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	6. Стремление отдельных членов группы использовать конфликт в личных целях
7. Стремление группы сплотиться для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	7. Наличие эгоистических стремлений у отдельных членов группы и нежелание «погасить» конфликт
8. Повышение групповой актив-		8. Противоречие членов группы в

ности для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	поиске средств выхода из конфликта
9. Увеличение группового согласия для разрешения конфликта	7 6 5 4 3 2 1	9. Стремление членов группы посеять ещё большую рознь между собой
10. Члены группы оценивают возможные последствия конфликта	7 6 5 4 3 2 1	10. Члены группы оценивают результаты конфликта с позиции достижения своих личных целей
11. Руководитель полностью владеет ситуацией	7 6 5 4 3 2 1	11. Руководитель полностью не владеет конфликтной ситуацией
12. Руководитель успешно управляет групповыми динамическими процессами	7 6 5 4 3 2 1	12. Руководитель выбирает позицию созерцателя группы
13. Руководитель выбирает оптимальную тактику взаимодействия с группой для преодоления конфликта	7 6 5 4 3 2 1	13. Руководитель не находит оптимальной тактики взаимодействия с группой для преодоления конфликта
14. Руководитель своевременно осуществляет контроль над выполнением членами группы общих задач	7 6 5 4 3 2 1	14. Руководитель нерегулярно контролирует выполнение решения общих задач членами группы
15. Руководитель способствует созданию нормальной рабочей обстановки в группе	7 6 5 4 3 2 1	15. Руководитель не способствует созданию нормального климата в рабочей группе

#### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА:

*Меньше 30 баллов в сумме:* выход из конфликта невозможен.

*31 – 44 баллов:* выйти из конфликта мало реально.

*45 – 73 баллов:* конфликт усложняется и становится затяжным. Требуется очень большая работа со стороны руководителя и группы для исключения противоборства. Шансов на решение конфликта не так уж много.

*74 – 89 баллов:* разрешение конфликта сильно усложняется ввиду большого переплетения трудностей, связанных с деятельностью руководителя и членов группы.

*90 – 105 баллов:* конфликт может успешно быть разрешен на рациональной основе.

#### Контрольные вопросы:

1. Что такое конфликт?
2. Назовите причины конфликта?
3. Какие бывают конфликты?
4. Охарактеризуйте структуру конфликта.
5. Охарактеризуйте индивидуальные особенности личности как причины конфликта.
6. Назовите фазы конфликта.

## **Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

### **Основные источники:**

1. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Управление персоналом: учеб. пос./ А.В. Тебекин. –М.: Юрайт, 2015
3. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Исаев Р.А.М.: Дашков и К, 2013.Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24800>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. . – 9-е изд., перераб.-М.:Кнорус,2015.
5. Цахаев Р.К. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник/ Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 550 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14063>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### **Дополнительные источники:**

1. Управление персоналом организации: актуальные проблемы найма, адаптации/А.Я. Кибанов. –М.:Кнорус,2015.
2. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]: учебное пособие/Дмитриев А.В., Иванова-Швец Л.Н М.: Евразийский открытый институт, 2011. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10903>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Полевая М.В. Управление персоналом в гостиничном сервисе: учебник для студ. Учреждений сред. проф. образования/ М.В. Полевая, А.Н. Третьякова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 208 с.3. Грибов В.Д. Менеджмент: учеб. пос.-7-е изд.- М.: Кнорус,2015
4. Драчева Е.А. Менеджмент: практикум: учеб. пос./ Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов.- 4-е изд.-М.:Академия.2014
5. Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник. - М.: Кнорус, 2013
6. Экономика предприятия общественного питания [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Фридман А.М.М.: Дашков и К, 2014Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24843>.— ЭБС «IP Rbooks»

7. Барышев А.Ф. Маркетинг: Учебник/Александр Федорович Барышев.-2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.-208 с.

8. Кузин Ф.А. Культура делового общения. Практическое пособие. – 6-е издание, перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2012.

### **Интернет-ресурсы**

1. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru>, сводный

2. Сайт практического журнала по работе с персоналом «Кадровое дело» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://kdelo.ru>, свободный.

3. Сайт журнал об управлении персоналом «HRMagazine» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http:// HRMagazine.com](http://HRMagazine.com), свободный.

4. Информационный портал «Управление человеческими ресурсами» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru>, свободный.

5. Информационный портал по менеджменту и управлению персоналом «Управление персоналом» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный.

6. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru>, сводный

7. Информационный портал «Управление человеческими ресурсами» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru>, свободный.

8. Информационный портал по менеджменту и управлению персоналом «Управление персоналом» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный.