

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.02.2018 11:34:55

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
ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО
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. Самостоятельные 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 самостоятельные работы отводится 30 часов, которые дают возможность студентам самостоятельно находить и изучать новый материал, учиться работать с литературой и методическими пособиями.

Самостоятельная работа базируется 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 квалификации.

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. Самостоятельные работы помогут студентам применять в профессиональной деятельности приемы делового общения; принимать эффективные решения.

Требования по выполнению самостоятельных работ: перед выполнением самостоятельной работы студенты должны повторить материал, относящийся к теме работы. По каждой самостоятельной 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 самостоятельных работ производится в отдельных тетрадях.

Введение

План изучения темы

1. Содержание дисциплины, ее задачи и связь с другими дисциплинами.
2. Особенности управления персоналом в рыночных условиях.
3. Содержание и сущность управления персоналом.
4. Роль менеджера в системе управления персоналом.
5. Кадровый состав организаций и предприятий потребительской кооперации.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- предпосылки возникновения науки "Управление персоналом";
- прообразы современных служб по управлению кадрам;
- концепция человеческих ресурсов;
- миссия управления персоналом;
- теория человеческого капитала;
- определение науки по управлению персоналом;
- цель и задачи управления персоналом;
- связь управления персоналом с другими дисциплинами;
- особенности управления персоналом в рыночных условиях;
- субъект и объект управления;
- стратегия управления персоналом;
- внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегию управления персоналом;
- структура кадрового состава организаций и предприятий потребительской кооперации.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Сформулируйте определение науки по управлению персоналом.
2. Каково место функции управления персоналом в системе управления организацией?
3. С какими дисциплинами связан курс «Управление персоналом»?
4. Что является объектом и субъектом управления персоналом?
5. Назовите основные задачи управления персоналом в условиях рыночной экономики?
6. Перечислите основные этапы развития науки «Управление персоналом»?
7. Что такое управление человеческими ресурсами?
8. В чем состоит разделение труда между службой по управлению персоналом и линейными руководителями?

9. Перечислите важнейшие направления деятельности по управлению персоналом.
10. Раскройте сущность стратегии управления персоналом, назовите главную цель разработки стратегии.

Тема 1. Рынок труда и управление занятостью.

План изучения темы

1. Рынок труда.
2. Безработица и ее виды.
3. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- рынок труда;
- характеристики рынка труда: предложение рабочей силы и спрос на рабочую силу;
- составляющие предложения рабочей силы;
- текущий спрос на рабочую силу;
- коэффициент напряженности;
- открытый рынок труда;
- скрытый рынок труда;
- безработица;
- виды безработицы;
- безработный;
- центр занятости;
- государственная программа содействия занятости населения;
- структура государственной системы управления трудовыми ресурсами.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Что такое рынок труда?
2. Назовите характеристики рынка труда.
3. Перечислите основные составляющие текущего предложения рабочей силы.
4. Из чего складывается спрос на рабочую силу?
5. Что такое безработица?
6. Кто является безработным?
7. Укажите основные характерные черты видов безработицы:
 - региональная;
 - сезонная;
 - фрикционная;
 - структурная;
 - циклическая.
8. Какие задачи решает государственная система управления трудовыми ресурсами?
9. Перечислите функции центра занятости населения (государственное агентство по трудоустройству населения).

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 1.1.

Ситуация на национальном рынке труда характеризуется следующими данными:

- численность экономически активного населения – 74 млн. человек;
- уровень фактической безработицы составил 7,7% экономически активного населения,
- уровень официально зарегистрированной безработицы – 2,7%;
- число вакантных мест – 350 тыс.;
- 1,9 млн. человек находились в административных отпусках по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы;
- 2 млн. человек были переведены на сокращенную рабочую неделю.

Оцените масштабы открытой и скрытой безработицы, а также напряженность на рынке труда.

Методические рекомендации по выполнению задания 1.1.

Ситуация на рынке характеризуется *коэффициентом напряженности*, который определяется как отношение граждан, не занятых трудовой деятельностью, искавших работу через службу занятости, к числу вакантных должностей и свободных рабочих мест.

Основными элементами рынка труда являются:

1. *открытый рынок труда* – все экономически активное население, фактически ищущее работу и нуждающееся в профориентации, подготовке и переподготовке, а также вакантные рабочие и ученические места во всех секторах экономики;

2. *скрытый рынок труда* – лица, формально занятые в народном хозяйстве, но которые в связи с сокращением объемов производства или изменением его структуры без ущерба для производства могли бы быть освобождены (лица, находящиеся в административных отпусках по инициативе администрации, лица, вынужденные работать не полное рабочее время и т.п.).

Решение:

Открытый рынок труда равен 5,7 млн. человек (74 млн. \times 7,7%), из которых:

- 2 млн. – ищущие работу (74 млн. \times 2,7%) и официально зарегистрированы в органах службы занятости;
- вакантных рабочих мест – 350 тыс.

Скрытый рынок труда составляют 3,9 млн. (1,9 млн. + 2 млн.) человек.

Коэффициент напряженности на рынке труда равен 5,71 (2 млн. безработных/ 350 тыс. вакантных рабочих мест).

Ситуация 1.2.

Население города составляет 800 тыс. человек; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс.

В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда

вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших сальдо; миграция трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

Методические рекомендации по выполнению задания 1.2.

Предложение рабочей силы на текущем рынке труда складывается из:

1. безработных – 13 тыс. человек;
2. высвобожденных с предприятий работников с учетом трудоустроенных там же – 29 тыс. (44 тыс. – 15 тыс.) человек;
3. незанятого населения, вступающего на рынок труда, - примерно 5 тыс. человек;
4. сальдо миграции трудовых ресурсов – 2 тыс. человек.

Итого предложение рабочей силы равно:

$$13 + 29 + 5 + 2 = 49 \text{ тыс. человек.}$$

Ситуация 1.3.

В рамках спроса и предложения рабочих предприятий легкой промышленности города положение первоначально выглядело следующим образом:

Спрос	Предложение	Трудоустройство	Недостаток	Избыток
С	П	Т	С – Т	П – Т
6 тыс. человек	2 тыс. человек	1 тыс. человек	5 тыс. человек	1 тыс. человек

Местные исполнительные органы формируют годовой региональный заказ на дополнительное производство швейных

Определите, как изменятся спрос, предложение, трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в легкой промышленности города вследствие действия заказа.

Методические рекомендации по выполнению задания 1.3.

Размещение регионального заказа на дополнительное производство швейных изделий позволит обеспечить повышение спроса на рабочих на 500 человек и трудоустройство такого же избыточного числа людей данных профессий, т.е. спрос составит 6,5 тыс. человек (6 тыс. + 0,5 тыс.), а трудоустройство – 1,5 тыс. человек (1 тыс. + 0,5 тыс. человек). Недостаток рабочей силы составит 5 тыс. человек (6,5 тыс. – 1,5 тыс. человек).

Ситуация 1.4.

Исходные данные представлены в табл. 1.

Таблица 1.

№ п/п	Показатели спроса и предложения рабочей силы	Значение показателей, тыс. человек
1.	Количество незанятых на начало года	479
2.	Количество незанятых, обратившихся в службу занятости в течение года	2278
3.	Количество желающих сменить работу, обратившихся в службу занятости	82
4.	Трудоустройство незанятых	670
5.	Трудоустройство желающих сменить работу	11
6.	Остаток вакансий	429

Рассчитайте текущее предложение рабочей силы и спрос на нее в службе занятости, а также реализованное и нереализованное предложения.

Методические рекомендации по выполнению задания 1.4.

Текущее предложение рабочей силы на рынке труда составляет 2839 тыс. человек; текущий спрос – 1110 тыс. человек; реализованное предложение – 681 тыс.; нереализованное предложение – 2158 тыс.

Тема 2. Система управления персоналом.

План изучения темы

1. Содержание, функции и цели системы управления персоналом.
2. Основные подсистемы системы управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Кадровая политика предприятия (организации), ее цели, этапы формирования.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение системы управления персоналом;
- функции системы управления персоналом;
- подсистема линейного руководства;
- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема управления наймом и учетом персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями;
- подсистема обеспечения комфортных условий труда;
- подсистема управления развитием персонала;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейное, функциональное и целевое управление;
- контроль исполнения решений;
- методы управления;
- принципы построения системы управления персоналом;
- кадровая политика предприятия.
-

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Назовите функции системы управления персоналом.
2. Какие задачи системы управления Вы знаете?
3. Какие факторы влияют на построение структуры системы управления персоналом?
4. В чем состоит сущность системы управления персоналом, состав ее структуры??
5. Для чего служат обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом?
6. Что обеспечивает подсистема линейного руководства?
7. Чем занимаются функциональные подсистемы?

8. От чего зависит состав функциональных подсистем организации?
9. Назовите основные принципы управления персоналом.
10. Какие задачи осуществляют методы управления персоналом?
11. На чем базируются административные методы?
12. На чем основаны экономические методы управления?
13. Какие методы управления известны как методы убеждения?
14. В чем заключается цель кадровой политики организации?
15. Перечислите основные направления кадровой политики.

Тема 3. Кадровое планирование.

План изучения темы

1. Сущность кадрового планирования и задачи кадровой стратегии.
2. Оперативный план с персоналом.
3. Структура персонала.
4. Виды оценки потребности в персонале.
5. Методы расчета численности персонала.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение кадрового планирования;
- цели кадрового планирования;
- принципы кадрового планирования;
- оперативный план работы с персоналом;
- структура персонала;
- количественная оценка потребности в персонале;
- качественная оценка потребности в персонале;
- фонд рабочего времени;
- норма времени;
- норма выработки;
- норма обслуживания;
- норма численности;
- методы планирования потребности в персонале;
- расчет численности производственного персонала по методу трудоемкости;
- расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца;
- расчет численности обслуживающего персонала по нормам обслуживания.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Назовите основные задачи кадрового планирования.
2. Какие этапы охватывает кадровое планирование.
3. Какие разделы включает в себя оперативный план работы с персоналом.
4. Перечислите элементы структуры персонала.
5. Какие методы управления известны как методы убеждения?
6. Назовите основные виды кадрового планирования.
7. Какие нормы труда Вы знаете?
8. Какие фонды рабочего времени различают?

9. Перечислите основные методы расчета потребности в персонале.

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 3.1.

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов или вариантов стратегий организации. Это, в частности, стратегии предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации.

Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей человеческой природой объекта и субъекта управления и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи. Располагая основными характеристиками каждой стратегии организации, сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом.

Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями, но как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, потому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь никому иному, как персоналу, предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризовать соответствующие стратегии управления персоналом.

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Наименование типа стратегии	Характерные черты	
	стратегии организации	стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью фи-	

	нансового риска.	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительная невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности.	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание росту производительности.	
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста.	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращения объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.	

Методические рекомендации по выполнению задания 3.1.

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом».

Раздаются таблицы, с заполненными двумя левыми столбцами – «Наименование типа стратегии» и «Характерные черты стратегии», в которых содержатся названия и краткие описания характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом – «Характерные черты стратегии управления персоналом». После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации.

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Наименование типа стратегии	Характерные черты	
	стратегии организации	стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных дей-

	риска	ствовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточным чувством ответственности.
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительная невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности.	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание росту производительности.	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции. В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие.
Наименование типа стратегии	Характерные черты	
	стратегии организации	стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста.	Найм персонала снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты.
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращения объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.	Найм персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. Много усилий тратится на высвобождение персонала, оформление в трудоустройстве увольняемых работников. Главное сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений

		не стимулирует найм.
--	--	----------------------

Ситуация 3.2.

Рассчитайте численность производственного персонала **по методу трудоемкости**:

Показатели	Вид работы 1	Вид работы 2
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические рекомендации по выполнению задания 3.2.

Расчет численности производственного персонала по методу трудоемкости:

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{пф}$$

где $Ч_{пер}$ – численность персонала,
 $T_{пф}$ – полезный фонд времени одного работника,
 T_{np} – время необходимое для выполнения производственной программ:

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{н.п.i}}{K_b},$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе,

N_i – количество изделий i -ой номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -ой номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -ой позиции номенклатуры;

K_b – коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности:

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$TP_1 = N_1 T_1 \quad \text{и} \quad TP_2 = N_2 T_2$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$TP_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = TP_{\text{общ.}}/K_b$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{нф}}$$

Решение 3.2.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работы:

для работы А:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,8 * 1000 = 800 \text{ ч.}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,3 * 1200 = 360 \text{ ч.}$$

для работы В:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,5 * 1000 = 500 \text{ ч.}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,4 * 1200 = 480 \text{ ч.}$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

для работы А:

$$TP_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч.}$$

для работы В:

$$TP_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч.}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{\text{пр}} = TP_{\text{общ.}}/K_b = (1430 * 100)/104 = 1375 \text{ ч.}$$

для работы В:

$$T_{\text{пр}} = TP_{\text{общ.}}/K_b = (1250 * 100)/105 = 1190,5 \text{ ч.}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{нф}} = 1375/432,5 = 3,2 \text{ человека}$$

принимаемая численность персонала – 3 человека;

для работы В:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{нф}} = 1190,5/432,5 = 2,8 \text{ человека}$$

принимаемая численность персонала – 3 человека.

Ситуация 3.3.

Рассчитайте численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца:

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

- Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 ч.;
- коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;
- коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;
- коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Методические рекомендации по выполнению задания 3.3.

Расчет численности административно-управленческого персонала **по методу Розенкранца:**

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n \left(\frac{m_i t_i}{T} \right) \times K_{HPB},$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

K_{HPB} – коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

K_{HPB} = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) x (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) x (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = \left[\frac{m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3}{T} \right] \cdot K_{HPB}.$$

Решение 3.3.

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = 600 \cdot 1 + 6000 \cdot 0.5 + 600 \cdot 3 = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{НРВ} = 1,3 * 1,12 * 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_p = (2900/1920)*1,6 = 2,4 \text{ человека};$$

Принимаемая численность – 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Ситуация 3.4.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 ч.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические рекомендации по выполнению задания 3.4.

1. Расчет численности персонала по нормам обслуживания:

$$Ч_{пер} = \left[\frac{Ч_{агр} \cdot K_{загр}}{H_{об}} \right] \cdot K_n, \quad (1)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов;

$K_{загр}$ – коэффициент загрузки;

$H_{об}$ – норма обслуживания;

K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n t_i \cdot n_i + T_d},$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного сотрудника за день или смену;

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i – количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{\text{загр}} = \frac{N_{\text{общ}}}{N_{\text{max}}}, \quad (2)$$

где $N_{\text{общ}}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже:

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\text{д.}}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{\text{об}} = \frac{T_{\text{пол}}}{T_{\text{сум}}}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по выражению (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по выражению (1).

Решение 3.4.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 * 60) + (0,08 * 120) + (0,03 * 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{\text{об}} = \frac{T_{\text{пол}}}{T_{\text{сум}}} = \frac{7,0}{14,0} = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки по выражению:

$$K_{\text{загр}} = \frac{N_{\text{общ}}}{N_{\text{max}}} = \frac{12 + 4}{8} = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по выражению:

$$Ч_{\text{пер}} = \left[\frac{12 + 4}{0,5} \right] \cdot 1,15 = 27,6 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала – 28 человек.

Тема 4. Отбор и найм персонала.

План изучения темы

1. Найм на работу и его источники.
2. Маркетинг персонала.
3. Функции менеджеров по управлению персоналом в процессе отбора кадров и критерии отбора.
4. Кадровая политика организации. Альтернатива найма работников.
5. Методы оценки отбора персонала.
6. Сущность отбора кандидатов.
7. Этапы отбора персонала.
8. Документирование кадровой работы.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение найма на работу;
- внешние (состав) и внутренние источники найма;
- модели найма на работу;
- маркетинг персонала (внешний и внутренний);
- функции маркетинга персонала;
- профессиограмма (профессиокарта и полная профессиограмма);
- профессиональная пригодность;
- кадровая политика организации, ее цели и объекты;
- альтернатива найму;
- оценка персонала (факторы и показатели);
- методы выполнения оценочных процедур (описательный метод, метод свободной бальной оценки, метод стандартных оценок, метод сравнения по парам, метод решающей ситуации, метод эталона, метод оценки по факторам результативности);
- отбор персонала, его цели и принципы;
- этапы отбора кандидатов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланков заявления и анкет, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, оценка состояния здоровья, принятие решения о приеме);
- документирование кадровой работы (трудовой договор, личное дело).

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Почему отбор и найм персонала являются важнейшими функциями кадровой службы организации?
2. Что означает "эффективный набор"? Приведите примеры эффективно-го и неэффективного отбора персонала.
3. Что такое маркетинг персонала?
4. Какие источники привлечения персонала существуют?

5. При каких условиях организация опирается преимущественно на внутренний отбор, а при каких - на внешний?
6. Какие функции менеджеров по управлению персоналом в процессе отбора кадров Вы знаете?
7. Каковы основные этапы процедуры отбора?
8. Перечислите основные критерии отбора персонала.
9. Что такое кадровая политика организации?
10. Какие альтернативы найму существуют?
11. Какие методы отбора применяются на практике?
12. Какие вопросы должны быть отражены в трудовом контракте?

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 4.1.

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале:

- объявления (в любых средствах информации);
- агентства (любое агентство, государственное или частное, делающее своим бизнесом направление людей на работу, через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- контакты (наем через сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Постановка задачи. Необходимо сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда, рассмотреть вопросы, касающиеся каждого из источников, записать «за» и «против» использования каждого источника.

Вопросы, которые следует рассмотреть:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Методические рекомендации по выполнению задания 4.1.

Необходимо провести группировку источников покрытия дополнительной потребности в персонале, которая может выглядеть следующим образом:

- объявления (в любых средствах информации);
- агентства (любое агентство, государственное или частное, делающее своим бизнесом направление людей на работу, через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- контакты (наем через сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

На втором этапе необходимо обсудить аргументы, выступающие «за» и «против» каждого из источников?

Объявления.

Аргументы «ЗА»:

- быстрота публикации;
- гибкость размера объявления;
- сконцентрированность в определенных географических областях;
- трудно игнорировать;
- широкие возможности выбора;
- может достичь тех, кто не активно ищет работу;
- источник знания среднерыночной заработной платы.

Аргументы «ПРОТИВ»:

- сильная конкуренция;
- нет специализации;
- приходится платить за тех, кому информация не интересна;
- длительный срок публикации;
- плата за обращение к тем, кому это не нужно.

Агентства.

Аргументы «ЗА»:

- быстрота поиска;
- возможность замены кандидата не прошедшего испытательный срок;
- набор профессиональных независимых кандидатов;
- получение оперативной информации о состоянии рынка;
- возможность получения скидок;
- гуманный подход к сокращенному персоналу;
- отсутствие судебных дел;
- повышается имидж организации.

Аргументы «ПРОТИВ»:

- возможное нарушение конфиденциальности;
- увеличение затрат на подбор персонала;

- возможная «утечка» персонала;
- расходы являются затратной частью.

Контакты.

Аргументы «ЗА»:

- хорошее знание кандидатов;
- низкие затраты на привлечение.

Аргументы «ПРОТИВ»:

- ограничение возможности выбора;
- возможность появления «запанибратства»;
- формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты;
- минимальный соревновательный характер.

Прямой подход.

Аргументы «ЗА»:

- целенаправленный характер поиска кандидатов;
- упреждающий характер;
- организация может и не понимать, что у нее есть вакансия, пока не появится кандидат.

Аргументы «ПРОТИВ»:

- затраты времени на не всегда результативные действия;
- низкая конкуренция.

На третьем этапе происходит совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений – в каком из ситуации эффективнее обращение к тому или иному источнику.

Ситуация 4.2.

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п.

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи.

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. по каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации.
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.
6. Заполнить форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
10. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
11. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические рекомендации по выполнению задания 4.2.

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника А.Я. Кибанов. Основы управления персоналом. – М.:ИНФРА-М, 2007, стр.139 - 200.

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним – экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

Выбрана организация, для которой проводятся подбор и отбор персонала – ресторан ОАО «Пальмира» г. Старый Оскол (приложение 1).

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале показал, что выявлены вакантные должности старшего официанта (1 единица) и официанта (2 единицы).

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемые на конкретной должности. Для выполнения задания следует рассмотреть **приложение 2** (выдержка ЕТКС).

3. Следует отметить личностную спецификацию – набор требований, который предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (приложение 3).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен в приложении 4.

7. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляют к работнику по данной должности. Приглашение лучше рассылать в письменном виде, по почте, на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен в приложении 5.

8. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке – формальной или неформальной – будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования – выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

а. установление контакта с претендентом для создания доверительных, открытых отношений;

б. подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

в. управление процессом собеседования (представителем организации).

9. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

а. Оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

б. Выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

в. Выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

10. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в приложении 6. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

11. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требованиям к работнику по конкретной должности – с другой.

Приложение 1.

Ресторан «Пальмира»

Ресторан ОАО «Пальмира» г. Старый Оскол. Открылся в декабре 2003г. В реконструированном здании, торговая площадь 266 кв.м. С тех пор проводилось еще две реконструкции, последняя – в 2005 г. В 2004 г. открылся кондитерский цех со всеми необходимыми помещениями и оборудованием; выпуск продукции – более чем на 100 тыс. руб. в месяц. В основном зале 30 мест. Есть также два банкетных зала по 10 мест.

Товарооборот ресторана составил: в 2006 г. – 5,5 млн. руб., в 2007 г. – 9,0 млн. руб., в 1 квартале 2008 г. – 2,75 млн. руб. Рентабельность деятельности в 2006 г. составляла 14%, в 2007 г. – 16%. Дополнительная прибыль была направлена на повышение заработной платы работников ресторана, которая в среднем увеличилась на 40-50%. Так, средняя зарплата повара-специалиста составила свыше 12000 руб. в месяц. Рост и своевременная выплата заработной платы, премиальные доплаты по итогам месяца рассматриваются руководством ресторана как основные факторы, обеспечивающие закрепление на предприятии высококвалифицированных специалистов.

Блюда, включенные в меню ресторана «Пальмира», готовятся из местного сырья (ресторан заключил договоры со всеми местными производителями). В меню есть блюдо, которое назвали по фамилии повара, придумавшего его и разработавшего технологию: «Мясо по-Горбуновски». Если блюдо заказывают редко, специалисты изучают, в чем причина: неудовлетворительное качество, несоответствующее оформление или недостаточная реклама. Затем, после доработки, снова изучается спрос на блюда. Если эти меры не принесли результатов, блюдо изымается из меню.

А меню также включены блюда, приготовленные по рецептам старой русской кухни.

Карта меню состоит не только из традиционных разделов. Есть в нем и такие: «Новинка-меню», «Бизнес-ланч», «Звездное меню» (в которое занесены блюда, рекомендованные по знаку Зодиака), «Арт-класс» (внесены блюда с необычным оформлением). Для иностранных гостей меню составлено с учетом их национальных предпочтений, для чего персоналом изучаются сборники рецептов разных национальных кухонь.

Организована «обратная связь» с клиентом. Например, после обслуживания банкета (обеда, ужина) более чем на 10 персон, с разрешения заказчика, работник ресторана звонит ему на следующий день и интересуется качеством обслуживания. Учитываются все предпочтения и замечания.

Происходит постоянный поиск новых форм работы. Более трех лет развивается предложение услуг по обслуживанию вне предприятия: выездные фуршеты, бизнес-ланчи и др. Есть постоянная сеть предприятий, обслуживаемых по заказу. В конце месяца анализируются покупки-заказы, затем с учетом анализа меняется меню. Услуги клиентам оказываются с выездом поваров и официантов (по меню ресторана или по индивидуальному); проводятся детские утренники с развлекательной программой и уроками этикета на базе ресторана. Ресторан

«Пальмира» выиграл конкурс на организацию питания школьников в 18 школах города в течение трех лет.

Коллектив ресторана насчитывает 116 человек (вместе с персоналом школьных столовых и кондитерского цеха), «текучесть кадров» составляет 10-12% в год.

Квалификация персонала высокая: три инженера-технолога, два техника-технолога (повара-бригадиры), повара У-УІ разрядов со специальной подготовкой, кондитеры и пекарь со специальным образованием. В работе персонал использует современную литературу, выписываются журналы по общественному питанию и ресторанному бизнесу. Персонал ресторана постоянно участвует в различных обслуживаниях и презентациях. В 2005 г. в областном конкурсе повар О. Горбунов и кондитер О. Соловьева завоевали первые места, в 2006 г. в областном конкурсе ресторан был признан лучшим среди предприятий общепита. В конкурсе «Тематические столы» был представлен стол «Пиковая дама», который также был удостоен призового места.

Организация оплаты труда – сдельная. Премияльные доплаты от прибыли по итогам работы за каждый месяц составляют до 150% от оклада. При этом работники ресторана «Пальмира» известны и результаты труда, и прибыль, и затраты, и какая сумма дополнительной прибыли будет распределена.

«Меня как руководителя более всего волнует вопрос подбора и расстановки кадров» - говорит руководитель ресторана «Пальмира» - К. Гладштейн. – эта проблема актуальна для всей отрасли. Сейчас, на мой взгляд, почти повсеместно сложилась такая ситуация: и работники, и работодатели не готовы к новым реалиям найма рабочих. На практике у нас пока что не защищены права собственника-работодателя и рабочего специалиста. Неблагополучное финансовое состояние большинства предприятий общепита привело к тому, что приказы о наказании перестали действовать. Взамен им ничего реально не создано. Следствие: негативное отношение к производству, низкое качество труда плюс невозможность повысить квалификацию – в конечном итоге текучесть кадров. Нет сильного промежуточного звена между хозяином и производством: звена грамотных менеджеров, управляющих производством, умеющих соединить интересы хозяина и работника. Для решения указанных проблем мы заключили договор между собственниками и коллективом о перераспределении части прибыли. Одну четвертую часть ее работники получают в виде приработка, причем он составляет большую часть их основного заработка. Своевременные выплаты заработной платы и предоставление отпуска, выходных дней, забота об условиях труда, обеспечение спецодеждой, оплата медосмотров, больничных листов – все эти гарантии соблюдаются неукоснительно. Людям нужны уверенность в завтрашнем дне, перспектива, рост, карьера. Стабильность дает возможность удерживать высококвалифицированных работников; повысить качество работы, получить дополнительную прибыль, и, соответственно, возникает возможность стимулирования высокопродуктивного труда».

Приложение 2.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и рабочих профессий.

Вып. 55. «Общественное питание». М., 1987.

§15. Официант.

4-й разряд

Характеристика работ. Обслуживание посетителей в предприятиях со сложной сервировкой столов: ресторанах, кафе, барах второй и первой категорий с приемкой заказов от посетителей, оформлением и предъявлением им счетов. Обслуживание в предприятиях общественного питания, учреждениях, на дому, заводах по заказам организаций, отдельных лиц и групп торжеств; свадеб, юбилейных дат, товарищеских встреч, семейных обедов, вечеров отдыха, тематических вечеров, балов, дегустаций блюд национальных кухонь и др. Оказание посетителям помощи в выборе блюд и напитков и подача их на столы или в номер. Расчет с посетителями согласно счету.

Должен знать: виды обслуживания посетителей и сервировок столов в ресторанах, кафе и барах второй и первой категорий с включением в меню заказных и фирменных блюд, напитков и кондитерских изделий; виды и правила сервировки столов и обслуживание различных торжеств, мероприятий по заказам организаций, отдельных лиц или групп, ассортимент, нормы выхода, подробную кулинарную характеристику, правила подачи и цены на реализуемые блюда, изделия и напитки; порядок оформления счетов и расчета по ним посетителей; правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов.

Тема 5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Профессиональное обучение персонала.

План изучения темы

1. Сущность и необходимость трудовой адаптации.
2. Виды профориентации и их содержание.
3. Профессиональное образование и обучение персонала.
4. Виды обучения персонала: подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка кадров.
5. Концепция обучения: специализированное обучение, многопрофильное обучение, ориентированное на личность.
6. Предмет обучения: знания, умения, навыки.
7. Внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение и их содержание.
8. Социальная адаптация в коллективе и ее задачи.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение трудовой адаптации;
- виды трудовой адаптации: первичная и вторичная;
- аспекты адаптации: психологический, социально-психологический, профессиональный, организационный;
- стадии адаптации: стадия ознакомления, стадия приспособления, стадия ассимиляции, стадия идентификации;
- определение профессиональной ориентации, ее цели и задачи;
- формы профориентационной работы:
- образование: общее и профессиональное;
- виды профессионального обучения: подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка кадров;
- обучение персонала: на рабочем месте, вне рабочего места;
- концепции обучения: специализированное обучение, многопрофильное обучение, ориентированное на личность;
- предмет обучения: знания, умения, навыки;
- социальная адаптация.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. В чем заключается профессиональная пригодность человека?
2. Охарактеризуйте влияние индивидуально-психологических характеристик личности на успешность профессиональной деятельности человека.
3. Что такое профессиональная ориентация? В чем состоят ее цели и задачи?
4. Раскройте сущность форма профориентационной работы.

5. Раскройте сущность трудовой адаптации персонала.
6. Приведите классификацию видов трудовой адаптации.
7. Дайте характеристику факторов, влияющих на адаптацию персонала.
8. Кто в организации занимается профориентацией и адаптацией персонала?
9. Какие функции должно выполнять подразделение по управлению профориентацией и адаптацией?
10. Раскройте содержание каждого из этапов адаптации.
11. Дайте определение таким понятиям, как "повышение квалификации", "переподготовка", "обучение".
12. Как определяется потребность в обучении персонала?
13. С помощью каких инструментов осуществляется управление знаниями?
14. Раскройте содержание важнейших концепций обучения кадров.
15. Какие методы обучения персонала на рабочем месте вы знаете?
16. Какие методы обучения персонала вне рабочего места вам известны?

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 5.1. "Ваши профессиональные способности".

Описание ситуации. По мнению психолога Е.А. Климова, все виды профессиональной деятельности, к которым человек имеет склонность, объединяются в пять укрупненных основных групп, связанных: с природой; с техникой; с человеком; со знаковыми системами; с художественными образами.

- Профессии типа «человек – природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).
- В профессиях типа «человек – техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.
- К профессиям типа «человек – знаковая система» смело можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.) графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).
- Основное содержание профессий типа «человек – человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты

с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросвет работа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек – природа» и «человек – техника».

Постановка задачи. При помощи приведенного теста выяснить ваши профессиональные склонности.

Методические рекомендации по выполнению задания 5.1.

Для выполнения теста нужно выбрать более подходящее для себя из каждой пары предлагаемых утверждений (предполагается, что необходимые предпосылки для выполнения соответствующей работы имеются).

1. а) ухаживать за животными;
б) обслуживать машины и приборы.
2. а) помогать больным, лечить их;
б) составлять таблицы, схемы, компьютерные программы.
3. а) следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов;
б) следить за состоянием и развитием растений.
4. а) обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл);
б) доводить материалы до потребителя (продавать, рекламировать).
5. а) рецензировать научно-популярные статьи и книги;
б) рецензировать художественные издания, фильмы, спектакли.
6. а) выращивать молодняк животных;
б) тренировать товарищей или младших.
7. а) копировать рисунки, настраивать музыкальные инструменты;
б) управлять подъемно-транспортными средствами.
8. а) объяснять, информировать, проводить экскурсии;
б) оформлять витрины, изготавливать декорации к спектаклям.
9. а) ремонтировать технику;
б) искать и исправлять ошибки в текстах и рисунках.
10. а) лечить животных;
б) выполнять расчеты и вычисления.
11. а) заниматься селекцией растений;
б) конструировать новые формы промышленных изделий.
12. а) разбирать споры между людьми, мирить их, поощрять и наказывать;
б) разбираться в схемах и чертежах.
13. а) изучать работу коллективов, связанных с художественным творчеством;
б) изучать жизнь микробов.
14. а) обслуживать и ремонтировать медицинские приборы;
б) оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, жогах.

15. а) составлять документальные отчеты о происходящих событиях;
б) художественно описывать происходящие события.
16. а) делать лабораторные анализы в медицинском учреждении;
б) принимать больных и беседовать с ними.
17. а) красить стены, расписывать поверхности изделий;
б) монтировать здания, собирать машины, приборы.
18. а) организовывать экскурсии, культпоходы, туристические мероприятия;
б) играть на сцене, участвовать в концертах.
19. а) изготавливать по чертежам детали машин, одежды;
б) чертить, копировать.
20. а) вести борьбу с вредителями сельского хозяйства и болезнями растений;
б) вводить информацию в компьютеры, работать на пишущей машинке.

Направленность на профессии, связанные с природой, отражают утверждения 1А; 3Б; 6А; 10А; 11А; 13Б; 16А; 20А.

Направленность на профессии, связанные с техникой, отражают утверждения 1Б; 4А; 7Б; 9А; 11Б; 14А; 17Б; 19А.

Направленность на профессии, связанные с человеком, отражают утверждения 2Б; 4Б; 6Б; 8А; 12А; 14Б; 16Б; 18А.

Направленность на профессии, связанные со знаковыми системами, отражают утверждения 2Б; 5А; 9Б; 10Б; 12Б; 15А; 19Б; 20Б.

Направленность на художественные профессии отражают утверждения 3А; 5Б; 7А; 8Б; 13А; 15Б; 17А; 18Б.

Для подведения итогов тестирования необходимо за каждое совпадение с «ключом выбранного утверждения начислить себе 1 балл; затем набранные по каждой профессии баллы суммируются и определяется наибольшая сумма, которая приблизительно покажет профессиональную ориентированность данной личности.

Ситуация 5.2.

Тест «Профессиональное обучение кадров»

1. Профессиональное обучение кадров – это:
 - 1.1. процесс занятий в учебных заведениях;
 - 1.2. подготовка персонала по месту работы;
 - 1.3. непрерывный процесс, включающий подготовку в учебных заведениях и по месту.
2. Профессиональное образование осуществляется по перечням профессий:
 - 2.1. утвержденных вузом;
 - 2.2. утвержденных организацией – работодателем;
 - 2.3. правительством РФ.
3. Профессиональное образование разделяется:
 - 3.1. по уровням и другим параметрам;
 - 3.2. по уровням и перечню профессий;
 - 3.3. только по перечню профессий.
4. Специальность и профессия:
 - 4.1. это близкие понятия, имеющие некоторые нюансы;
 - 4.2. профессия – более широкое понятие, чем специальность;
 - 4.3. специальность – более широкое понятие, чем профессия.
5. Может ли организация давать документ о начальном и среднем профессиональном образовании:
 - 5.1. нет, не может;
 - 5.2. может только о начальном профессиональном образовании;
 - 5.3. может, если она является учредителем профессионального училища или специального среднего профессионального учреждения.
6. Высшее профессиональное образование имеет:
 - 6.1. один уровень;
 - 6.2. три уровня;
 - 6.3. два уровня.
7. Послевузовское профессиональное образование – это:
 - 7.1. все формы обучения после окончания вуза;
 - 7.2. аспирантура, докторантура;
 - 7.3. некоторые формы образования после окончания вуза.
8. Национальный диплом об образовании признается:
 - 8.1. в большинстве стран;
 - 8.2. только в стране, где закончен вуз;
 - 8.3. в тех странах, с которыми заключена специальная конвенция.
9. Повышение квалификации осуществляется:
 - 9.1. большей частью по функциональным группам;
 - 9.2. в зависимости от кадровой политики организации;
 - 9.3. обязательно включает вертикальный и горизонтальный принципы.
10. Методы обучения в системе повышения квалификации:
 - 10.1. самостоятельно выбирается педагогами;
 - 10.2. зависят от целей обучения в организации;
 - 10.3. зависят от целей обучения и утвержденных программ.

11. Повышение квалификации менеджера:

11.1. иеет методы и формы, специфические для этой категории и общие для всего персонала;

11.2. адекватно с методами и формами, применяемыми для всего персонала;

11.3. основывается только на специфических методах.

Методические рекомендации по выполнению задания 5.2.

Таблица очков к тесту «Профессиональное обучение кадров»

1.1. – 2 очка	1.2. – 1 очко	1.3. – 3 очка
2.1. – 2 очка	2.2. – 1 очко	2.3. – 3 очка
3.1. – 2 очка	3.2. – 3 очка	3.3. – 1 очко
4.1. – 2 очка	4.2. – 3 очка	4.3. – 1 очко
5.1. – 2 очка	5.2. – 1 очко	5.3. – 3 очка
6.1. – 1 очко	6.2. – 3 очка	6.3. – 2 очка
7.1. – 1 очко	7.2. – 3 очка	7.3. – 2 очка
8.1. – 2 очка	8.2. – 1 очко	8.3. – 3 очка
9.1. – 2 очка	9.2. – 3 очка	9.3. – 1 очко
10.1. – 1 очко	10.1. – 2 очка	10.3. – 3 очка
11.1. – 3 очка	11.2. – 1 очко	11.3. – 2 очка

Если вы набрали от 33 до 31 очка, вы отлично знаете основные вопросы темы и, скорее всего, гарантированы от грубых ошибок в практике профессионального обучения кадров.

При сумме от 30 до 28 можно говорить о сравнительно хорошем усвоении материала. На практике прибегайте как можно больше к предварительному изучению нормативных источников и передового опыта профессиональной подготовки.

Если вы набрали 27-26 очков, ваши знания удовлетворительны; перечитайте материал главы, проконсультируйтесь с преподавателями, повторите тестирование.

Если вы набрали менее 26 очков, то это свидетельствует о неудовлетворительной оценке.

Постарайтесь понять, с чем это связано, может быть, вы не поняли формулировки вопросов, постарайтесь вникнуть в них. Повторите изучение материала, найдите в нем правильные ответы.

Если вы считаете, что придерживаетесь другой точки зрения, обоснуйте ее.

Тема 6. Управление деловой карьерой.

План изучения темы

1. Управление деловой карьерой персонала.
2. Формирование и подготовка кадрового резерва.
3. Виды деловой карьеры и их характеристика.
4. Сущность планирования и контроля деловой карьеры.
5. Этапы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей и их содержание.
6. Аттестация персонала- как элемент управления деловой карьеры и ее виды.
7. Содержание работы аттестационной комиссии.
8. Технология выявления навыков руководителя.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение деловой карьеры;
- процессы деловой карьеры: профессиональный и должностной рост;
- виды деловой карьеры: специализированная и неспециализированная; внутриорганизационная и межорганизационная; вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и скрытая;
- служебно-профессиональное продвижение;
- цель профессионально-квалификационного продвижения;
- кадровый резерв и его составляющие: резерв на выдвижение и резерв руководителей;
- планирование кадрового резерва, его критерии и источники;
- типы деловой карьеры: целевая, монотонная, спиральная, мимолетная, стабилизационная, затухающая;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- этапы карьеры и характер удовлетворяемых потребностей;
- этапы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей;
- понятие аттестации персонала;
- виды аттестации: очередная аттестация; по истечении испытательного срока; аттестация на выдвижение; аттестация при переводе в другое структурное подразделение;
- этапы аттестации: подготовительный этап; этап оценки работника и его трудовой деятельности; этап проведения аттестации; этап принятия решения;
- работа аттестационной комиссии.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Что такое деловая карьера?
2. В чем заключается планирование и контроль деловой карьеры?

3. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
4. Какие факторы влияют на успех деловой карьеры?
5. Что такое карьерограмма? Что такое квалификационная характеристика должности?
6. Раскройте сущность понятия "управление деловой карьерой".
7. Назовите важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах карьеры?
8. Что такое служебно-профессиональное продвижение персонала?
9. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва вам известны?
10. Каким образом сочетается организационное и индивидуальное планирование карьеры?
11. Назовите причины, по которым современные компании прибегают к формированию кадрового резерва.
12. Охарактеризуйте этапы работы с кадровым резервом.
13. Каковы цели и задачи оценки персонала организации?
14. Перечислите и охарактеризуйте этапы аттестации персонала.

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 6.1. "Подбор кадров на должность начальника строительного участка".

В строительной организации через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка А.А. Иванов.

В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора организации об А.А. Иванове сложилось мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми средствами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

А.А. Иванов после оформления пенсии хочет остаться в организации, но не в должности начальника участка, в например, в производственном отделе аппарата управления организацией (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор организации поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: мастера этого же строительного участка В.В. Петрова, который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка В.В. Сидорова; главного инженера малого строительного предприятия Г.Г. Семенова, который желает перейти в эту организацию; начальника отдела главного технолога Д.Д. Егорову, которая изъявила желание перейти из аппарата управления непосредственно в производственную структуру организации.

Характеристики кандидатов.

В.В. Петров – мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет, в организации работает 15 лет. Пять лет трудился на участке рабочим, затем бригадиров и пять лет назад был назначен мастером на этом строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо «выбивает» необходимые материалы, хотя не всегда ему эти материалы поступают на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его «уговорителем». Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел фирмы и «передвинуть» сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды и семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что, несмотря ни на что, единственный выход в складывающихся сложных ситуациях – производительный труд на своем рабочем месте.

В.В. Сидоров – мастер соседнего строительного участка той же фирмы, возраст 45 лет. Имеет высшее образование – строитель по профилю, соответствующему его должности и профессии. В фирме работает 10 лет. Пришел на должность мастера строительного участка из другой организации и с его помощью участок (некогда находившийся в «плачевном» состоянии – невыполнение планов, низкие зарплаты и т.п.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской жилкой, умеет поддержать полезное начинание, предложенное рабочими. Считает, что ряд организационных мероприятий позволит улучшить работу участка. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении фирмой, однако руководство его замечания отклоняло, считая, что они не принесут желаемого результата, не пытаясь вникнуть в суть предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины. Рабочие считают, что В.В. Сидоров как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению проблем организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится, в целом уважают его, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам.

Здоровье хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья нет.

Г.Г. Семенов – главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти работать в данную строительную фирму. Возраст 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной фирмы. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительной организа-

ций. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел такого места, где может раскрыться его творческой и организационный потенциал, а может и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах при вузах, увлекается рационализаторской работой, заочно обучается в аспирантуре по менеджменту и предпринимательству.

Избирался депутатом региональных органов власти. Принимает активное участие в работе научно-технического общества.

Д.Д. Егорова – начальник отдела главного технолога фирмы, 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время была рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания института вернулась в прежнюю организацию инженером в отдел главного технолога в аппарате управления. Спустя некоторое время была назначена начальником указанного отдела.

Характерные черты: читает много специальной литературы по профилю своей деятельности, самостоятельно изучила вопросы современной организации и управления строительным производством в зарубежных фирмах и компаниях, разработала проект-предложение по реорганизации структуры управления организацией в условиях рыночных отношений и развитию преимущественно горизонтальных связей в процессе производства и управления, который был представлен руководству фирмы. Со своими обязанностями справляется хорошо. В отношении реорганизации ее отдела с целью повышения эффективности работы специалистов считает работу бессмысленной, так как это ничего не даст, если она не будет решаться комплексно и системно в рамках всей фирмы в целом. Д.Д. Егорова считает, что в отделе главного технолога в настоящее время ей негде развернуться, проявить свой инженерно-организаторский потенциал, соответствующий полученной ею специальности и заложенному в ней энергичному характеру. Она дважды обращалась к руководству фирмы с просьбой о переводе ее из аппарата управления ближе к производству, в частности, на должность начальника строительного участка, хотя до последнего времени данный вопрос не был положительно разрешен.

Принимает активное участие в общественной жизни организации: является членом профсоюзного комитета, возглавляла кампанию по выборам в депутаты городской Думы, работает в совете молодых специалистов. Постоянно повышает свою квалификацию, занимается на вечерних курсах по современному менеджменту и маркетингу в Коммерческом институте. Считает, что знания основ рыночной экономики сегодня необходимы каждому руководителю независимо от занимаемой должности.

Здоровье имеет отличное, в свободное время занимается спортом (теннисом).

Постановка задачи. Провести обоснованный подбор кадров на должность начальника строительного участка организации.

1. Каковы достоинства и недостатки каждого из кандидатов на должность начальника участка? Представьте эти достоинства и недостатки в систематизированном виде на основе имеющейся информации.
2. Кто из кандидатов, по вашему мнению, больше остальных подходит на должность начальника участка? Обоснуйте выбор.
3. Какими методами вы пользовались при оценке кандидатов? Охарактеризуйте эти методы.
4. Какие недостатки (на основе полученной информации) в организации кадровой работы вы можете назвать? Что, по вашему мнению, необходимо сделать для их устранения?
5. Можете ли спрогнозировать деятельность выбранного вами кандидата в должности начальника участка?
Какие качества своего кандидата вы считаете наиболее важными?

Методические рекомендации по выполнению задания 6.1.

Цель состоит в приобретении будущими специалистами навыков осуществления обоснованного подбора кадров управления (менеджеров) на руководящие должности в структурных подразделениях организаций на основе анализа потенциальных возможностей претендентов с учетом их профессионально-квалификационной и половозрастной характеристик, а также деловых и личностных особенностей работников.

Ситуация 6.2.

«Гуров инструктировал компьютерщика, а Крячко думал о том, какие дороги выбирает человек. Вот почему Лев Иванович Гуров – не генерал и не начальник главка, а лишь полковник и опер? На данный вопрос Крячко мог ответить с уверенностью: Гуров самолюбив, порой самовлюблен, но совершенно лишен тщеславия. Дорожит мнением лишь очень ограниченного круга людей, которые ценят человека не за звание и должность, а за профессионализм. За рюмкой Гуров порой болтает: мол, не способен подняться, так как не сможет наверху угождать и приспосабливаться, но это байки для недоразвитых. Ему бы не пришлось на верхнем этаже льстить и врать, такие, как Гуров, везде нужны, терпели бы грешника с его прямоотой и другими прибабахами. Он не желает подниматься, так как потеряет свободу, перестанет быть незаменимым. Любого генерала, любого министра можно заменить, никто не заметит. А старшего опера – «важняка» Гуров заменить нельзя, как невозможно заменить певца экстра-класса или первую скрипку в оркестре. Можно одного выгнать и взять другого, только все будут знать, что это не замена, а подмена, фальсификация. Таким образом, Крячко прекрасно понимал, что Гуров не хочет идти на повышение не от скромности, которой не страдал не совершенно, а потому что уникальный специалист, будь то водопроводчик или зубной врач, не подчиняется никому. Он свободен. Такого положения в конторе, когда никто – ни министр, ни президент не соглались ему приказывать и коли желали воспользоваться его услугами, так могли лишь сделать предложения, а то и попросить, - может достичь лишь спе-

циалист экстра-класса». (Леонов Н.И. *Одиссея сыщика Гурова*, Т. 6. Самара, 1996. С. 24 – 25.).

Методические рекомендации по выполнению задания 6.2.

Вопросы для обсуждения текста.

1. Карьера какого типа – вертикальная или горизонтальная – представлена в отрывке? Каковы преимущества и недостатки данного типа карьеры?

2. Какие цели можно реализовать в данной карьерной стратегии?

Какие ценности могут лежать в основе такого карьерного движения?

Тема 7. Совершенствование организации труда.

План изучения темы

1. Сущность организации труда: расстановка кадров, формы разделения труда и др.
2. Нормирование труда – как основа рациональной его реорганизации.
3. Совершенствование организации труда: мотивация и стимулирование.
4. Меры социальной защиты персонала и обязанности социальной службы предприятия.
5. Текучесть кадров, оценка и меры по снижению ее уровня.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение организации труда;
- элементы организации труда: разделение и кооперация труда; рациональные приемы и методы труда; организация рабочего места; организация обслуживания рабочего места;
- разделение труда: технологическое, функциональное, квалификационное;
- определение нормирования труда, его цели;
- методы нормирования труда: традиционный, оценка "стоимости труда", определение "плавающего тарифа";
- определение мотивации труда;
- стимулирование труда;
- система оплаты труда;
- структура заработной платы;
- теории мотивации: содержательные и процессуальные теории;
- содержательные теории мотивации: иерархическая теория А. Маслоу; теория К. Альдерфера; теория Д. Мак-Клеланда; теория двух факторов Ф. Герцберга;
- процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума; теория справедливости (равенства) С. Адамса; модель Портера-Лолера;
- определение социальной политика организации;
- перечень выплат, льгот и услуг социального характера;
- обязанности социальной службы предприятия;
- определение текучести кадров ("активная" и "пассивная");
- причины текучести кадров и пути управления ею;
- показатели оборота кадров предприятия.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Что такое безопасность труда и здоровья персонала?
2. Что такое условия труда персонала?
3. Что такое рациональный режим труда и отдыха персонала? Какие виды режимов труда и отдыха вы знаете?

4. Что такое высвобождение персонала и управление им?
5. Охарактеризуйте функции и методы службы управления персоналом при увольнении работника по собственному желанию; по инициативе работодателя; при уходе работника на пенсию.
6. Что такое мотивация в общем смысле этого слова?
7. Охарактеризуйте сущность важнейших содержательных теорий мотивации.
8. Охарактеризуйте сущность важнейших процессуальных теорий мотивации.
9. Что такое мотивация труда? Какие группы мотивов труда вам известны?
10. Что такое стимулирование труда? Какие виды стимулирования труда вам известны?
11. Охарактеризуйте сущность важнейших стимулирующих систем в организации.
12. Какие факторы обеспечивают эффективность систем оплаты труда?

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 7.1.

Определите коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников, человек:

1. Списочный состав на начало отчетного периода – 6714
2. Принято в течение отчетного периода – всего – 266
В том числе по источникам:
 - выпускники учебных заведений – 84
 - перевод с других предприятий – 5
 - направлены органами трудоустройства – 12
 - приняты самим предприятием - 165
3. Выбыло в течение отчетного периода – всего – 388
В том числе по причинам:
 - перевод на другие предприятия – 0
 - окончание срока договора – 67
 - переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом – 82
 - по собственному желанию – 196
 - увольнение по сокращению штатов – 30
 - увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины – 13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр.2 – стр.3) – 6892
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период – 6060
6. Среднесписочное число работников – 6653.

Методические рекомендации по выполнению задания 7.1.

Коэффициент текучести кадров, K_T (%):

$$K_T = P_B / P_H * 100,$$

где P_B – численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_H – списочное число работников на начало периода,

$$K_T = (196 + 13) / 6714 * 100 = 3,1.$$

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии, K_y :

$$K_y = 1 - P_{СЖ} / P_{СР},$$

где $P_{СЖ}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{СР}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_y = 1 - 196 / 6653 = 0,971$$

Ситуация 7.2.

Рассчитайте коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (в человеко-час), результат прокомментировать:

Отработано всего	- 894240
Число человеко-час. неявок на работу - всего	- 141152
В том числе:	
· очередные отпуска	- 72320
· отпуска по учебе	- 1769
· отпуска в связи с родами	- 2832
· болезни	- 46112
· прочие неявки, разрешенные законом	- 8160
· неявки за свой счет с разрешения администрации	- 1056
· прогулы	- 1784
· вынужденные отгулы по инициативе администрации	- 7120
· праздничные и выходные дни	- 383064

Методические рекомендации по выполнению задания 7.2.

Показатель абсентеизма, А (%):

$$A = P_{\Pi} / P * 100,$$

где P_{Π} – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P – общий баланс рабочего времени организации за год.

$$A = (46112 + 8160 + 1056 + 1784) / 894240 * 100 = 6,4.$$

Коэффициент показывает, что 6,4% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Ситуация 7.3.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Методические рекомендации по выполнению задания 7.3.

Коэффициент интенсивности текучести $K_{И.Т.}$:

$$K_{И.Т.} = P_{vi} / P_i * 100,$$

где P_{vi} – доля i -ой категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии:

$$K_{И.Т.} = 25 / 10 = 2,5.$$

Коэффициент показывает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 20 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

Тема 8. Оценка результатов деятельности персонала.

План изучения темы

1. Оценка результатов труда – как одна из функций укрепления персонала.
2. Подходы к оценке труда различных категорий работников.
3. Методы оценки персонала.
4. Проблемы оценки персонала и их преодоление.

При изучении данной темы необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- определение оценки работника и ее задачи;
- возможности повышения эффективности производства по результатам оценки деятельности работников;
- подходы к оценке труда различных категорий работников: руководителей; специалистов и технических исполнителей;
- требования к оценке работников;
- факторы и показатели оценки персонала;
- критерии оценки;
- методы оценки персонала: описательный метод; метод свободной балльной оценки; метод стандартных оценок (карта оценок); метод анкет и сравнительных анкет; метод сравнения по парам; метод решающей ситуации; метод шкалы наблюдений за поведением; матричный метод; метод эталона;
- проблемы оценки персонала и их преодоление.

Для самооценки уровня знаний по изученной теме следует ответить на вопросы:

1. Что такое деловая оценка персонала?
2. Каковы цели и задачи оценки персонала организации?
3. Перечислите и охарактеризуйте этапы оценки персонала?
4. Опишите основные методы оценки персонала и дайте им характеристику.
5. Охарактеризуйте основные трудности и проблемы оценки персонала. Как может быть преодолен субъективизм в оценке?
6. Как оценить эффективность труда руководителей и специалистов подразделений управления организацией?

Для закрепления изученного материала по данной теме решите следующие ситуации:

Ситуация 8.1. Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя.

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода «Квант» со среднесписочной численностью 100 человек нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. Кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*. В последующем для каждого подразделения рассчитываются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца – июля – в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий на работу, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию.

При этом потери от прогулов составили – 30 человеко-дней, потери от отпусков с работы с разрешения администрации – 50 человеко-дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Чтобы учитывать, как руководство подразделения реагирует на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка, служба персонала при оценке стабильности использует коэффициент непринятия мер – H_M , величина которого колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце величина H_M оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за первое полугодие характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1

Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель текучности	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
	Значения показателя					
K_{cm}	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи. Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода «Квант» за июль, исходя из приведенных данных.

Методические рекомендации по выполнению задания 8.1.

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности ($K_{СТ}$) и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале $K_{СТ} = 1$.

Фактическая величина $K_{СТ}$ рассчитывается с помощью следующей формулы (1):

$$K_{СТ} = \left(1 - \frac{P_{П} + H_{ТР} + O_{П} + P_{УР} + H_{ОП} + A + Y_{В}}{Ч_{СП}} \right) + \frac{(P_{ПР} + P_{РА} + P_{З}) \times 10H_{М}}{Ч_{СП} \times Д}, \quad (1)$$

- где $K_{СТ}$ – коэффициент стабильности трудового коллектива;
 $P_{П}$ – число случаев прогула;
 $O_{П}$ – число опозданий на работу;
 $P_{УР}$ – число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;
 $H_{ТР}$ – число других нарушений трудового распорядка;
 $H_{ОП}$ – число случаев нарушений общественного порядка;
 A – число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест от 1 до нескольких суток;
 $Y_{В}$ – число сотрудников, уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;
 $P_{ПР}$ – потери от прогулов (человеко-дней);
 $P_{З}$ – потери от задержания работников органами охраны правопорядка (человеко-дней);
 $P_{РА}$ – потери от задержания вследствие отпусков с разрешения администрации (человеко-дней);
 $H_{М}$ – коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам неприятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;
 $Ч_{СП}$ – среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;
 $Д$ – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение $K_{СТ}$ следует занести в табл.2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествующий отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное. Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать окончательный вывод $K_{СТ}$, полученный путем расчета, сравнивают с нормативным $K_{СТ}$ по предприятию и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Решение.

1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу:

$$K_{CT} = \left(1 - \frac{10 + 20 + 30 + 8 + 2 + 0 + 1}{100}\right) + \frac{0 + 50 + 0}{100 \times 23}$$

Произведя необходимые расчеты, получаем:

$$K_{CT} = 1 - 0,71 + 0,46 = 0,75.$$

2. Заносим полученное значение K_{CT} в табл.2.

Таблица 2

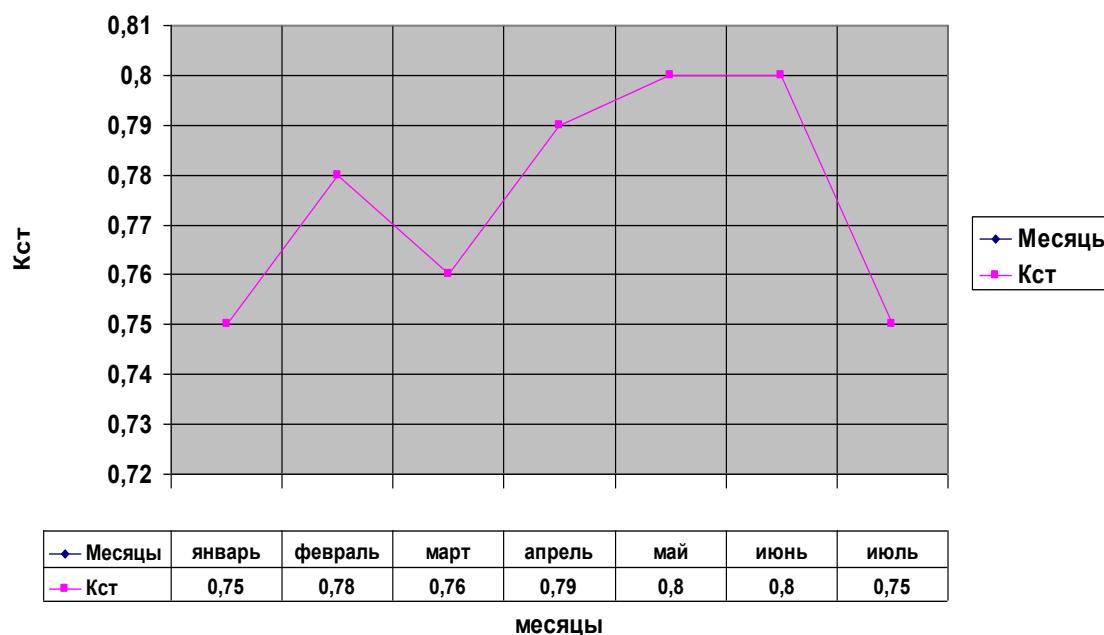
Динамика показателя стабильности коллектива

Показатель стабильности	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
	Значения показателя						
K_{CT}	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	0,74

3. Из табл.2 видно, что K_{CT} в июле (0,75) заметно снизился по сравнению с июнем (0,80). Среднее значение K_{CT} за полгода – 0,77. Следовательно, в июле произошло снижение стабильности не только по сравнению с предыдущим месяцем, но и по сравнению с полугодием.

4. Для оценки характера динамики K_{CT} строим график.

Динамика коэффициента стабильности



На графике хорошо видно, что показатель стабильности трудового коллектива цеха, во-первых, неустойчив, во-вторых, колеблется на уровне 0,77, в-третьих, не обнаруживает тенденции к улучшению. Если учесть, что нормативное по предприятию значение $K_{CT} = 0,9$, то администрации цеха и кадровой службе предприятия следует продумать систему мер, направленных на принципиальное улучшение ситуации.

Ситуация 8.2. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации.

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два работ. Работа №1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа №2 – 30 дней (Д''). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы №1 составил 4 (Б_{СР'}), а работы №2 – 3 (Б_{СР''}).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы (табл.1).

Таблица 1.

Показатели для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления

Показатели и шкалы оценки по этим показателям	Оценка в баллах
I. Степень сложности труда: <ul style="list-style-type: none">■ существенно превышает должностную инструкцию;■ несколько превышает должностную инструкцию;■ соответствует должностной инструкции;■ несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции;■ существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции.	5 4 3 2 1
II. Степень напряженности труда: <ul style="list-style-type: none">■ большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника;■ некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника;■ все возложенные обязанности были временно работников в полном объеме;■ работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы;■ значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками.	5 4 3 2 1
III. Степень качества труда: <ul style="list-style-type: none">■ на высоком уровне;■ на хорошем уровне;■ удовлетворительно;■ ниже среднего уровня;■ неудовлетворительно.	5 4 3 2 1

Постановка задачи. Определить коэффициент эффективности труда ($K_{ЭФФ}$) менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Методические рекомендации по выполнению задания 8.2.

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ($K_{ЭФФ}$) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица (табл. 2).

Таблица 2.

Работа №1											
№ п/п	Показатели Оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈		
	Иванов П.П.	Б ₁	Б ₂	Б ₃	Б ₄	Б ₅	Б ₆	Б ₇	Б ₈	Б _{СР}	Д'
	и т.д.										
Работа №2											
№ п/п	Показатели Оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈		
	Иванов П.П.	Б ₁	Б ₂	Б ₃	Б ₄	Б ₅	Б ₆	Б ₇	Б ₈	Б _{СР}	Д''
	и т.д.										

* - средний балл;

** - продолжительность выполнения работы в днях.

Решение ситуации. Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П. Петрова рассчитывается следующим образом:

$$K_{ЭФФ} = \frac{B'_{СР} \times D' + B''_{СР} \times D''}{D' + D''}$$

$$\text{Коэффициент } K_{ЭФФ} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ балла.}$$

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П. Петрова составляет 3,4 балла.

УТВЕРЖДЕН

Руководитель организации

Аттестационный лист
по оценке результатов деятельности за год

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

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1.	Степень сложности труда (K_1). Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их.		
2.	Степень напряженности труда (K_2). В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники.		
3.	Степень качества труда (K_3). Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества.		
4.	Уровень планирования труда (K_4). Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями.		
5.	Уровень организации труда (K_5). Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов.		
6.	Способность к руководству (K_6). Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению.		
7.	Коммуникабельность (K_7). Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме.		
8.	Отношение к работе (K_8). Четкое и добросовестное отношение к труду.		

Итоговая аттестация

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

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник _____
Члены аттестационной комиссии _____

**Аттестационный лист
по оценке текущей деятельности**

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

1. Описание работы.

Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 200__ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

**Дополнительные обязанности, фактически
осуществляемые сотрудником**

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.
3. Цели и задачи по улучшению работы.
4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы.
5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту).
6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____
Сотрудник (аттестации) _____

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.