

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Факультет компьютерного проектирования

Кафедра инженерной психологии и эргономики

А. Г. Давыдовский

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рекомендовано УМО по гуманитарному образованию в качестве
учебно-методического пособия для магистрантов, обучающихся
по специальности 1-23 80 08*

«Психология труда, инженерная психология, эргономика»

Минск БГУИР 2019

УДК 005.7:303.703(076)
ББК 65.050.2
Д13

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра инновационных процессов филиала Белорусского национального технического университета «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики» (протокол №7 от 12.03.2018);

заведующий кафедрой психологии управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь
кандидат психологических наук, доцент Н. А. Дубинко;

профессор кафедры психологии и педагогического мастерства государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы» доктор социологических наук, кандидат физико-математических наук, профессор В. П. Шейнов

Давыдовский, А. Г.

Д13 Современные технологии профессиональной деятельности. Системный анализ человеческого потенциала организации : учеб.-метод. пособие / А. Г. Давыдовский. – Минск : БГУИР, 2019. – 83 с. : ил.
ISBN 978-985-543-481-9.

Содержит семь практических занятий, включающих краткие теоретические сведения, методические рекомендации к выполнению работ, а также указания для самостоятельной работы по основам системного анализа человеческого потенциала предприятий (организаций).

Предназначено для студентов II степени получения высшего образования (магистратура), может быть полезно аспирантам и преподавателям.

УДК 005.7:303.703(076)
ББК 65.050.2

ISBN 978-985-543-481-9

© Давыдовский А. Г., 2019
© УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Практическое занятие 1. Анализ использования человеческого и трудового потенциала организации	5
Практическое занятие 2. Оценки компетенции и человеческого потенциала специалистов организации.....	13
Практическое занятие 3. Оценки компетенции и человеческого потенциала административно-управленческого персонала организации.....	24
Практическое занятие 4. Системный анализ использования руководителей, специалистов и технических исполнителей по квалификации	30
Практическое занятие 5. Критерии системного анализа текучести кадров в организации	42
Практическое занятие 6. Анализ профессиональной структуры специалистов и возможности их профессиональной мобильности	46
Практическое занятие 7. Критерии системного анализа использования человеческого потенциала организации на основе фонда рабочего времени...52	
ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА	59
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	65
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....	70
ЛИТЕРАТУРА.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие «Современные технологии профессиональной деятельности. Системный анализ человеческого потенциала организации» включает практические занятия по важнейшим вопросам анализа человеческого потенциала, а также оценки и управления промышленно-производственным персоналом предприятий и организаций.

В учебном издании представлен материал семи практических занятий, в которых рассмотрены теоретические и методические основы системного анализа человеческого потенциала организаций, предприятий и производственных компаний. В частности, подробно рассматриваются современные вопросы анализа использования человеческого и трудового потенциала организации, оценки компетенции и человеческого потенциала специалистов организации, оценки компетенции и человеческого потенциала административно-управленческого персонала организации, системного анализа использования руководителей, специалистов и технических исполнителей по квалификации, критериев системного анализа текучести кадров в организации, анализа профессиональной структуры специалистов и возможности их профессиональной мобильности, а также критерии системного анализа использования человеческого потенциала организации на основе фонда рабочего времени.

Каждое практическое занятие сопровождается заданиями для самостоятельной работы, закрепления теоретических представлений и вопросами для самоконтроля.

Кроме того, в пособие включены 10 практических ситуаций, 3 практических задания и 50 тестовых заданий, касающихся различных проблем аспектов управления человеческим потенциалом организаций, которые предлагаются магистрантам для самостоятельного рассмотрения и анализа.

Содержание учебно-методического пособия соответствует типовому учебному плану специальности 1-23 80 08 «Психология труда, инженерная психология, эргономика», образовательному стандарту ОСВО 1-23 80 03-2012, квалификационным требованиям к специалисту. Объем пособия позволяет формировать циклы практических занятий с учетом направления обучения и специализации студентов магистратуры, а также количества часов, предусмотренных учебным планом названной специальности. Материал учебного издания может быть полезен для аспирантов и преподавателей.

Практическое занятие 1

Анализ использования человеческого и трудового потенциала организации

Цель работы – усвоение студентами теоретических и методологических представлений о трудовом потенциале организации, анализе его структуры и эффективности использования.

Теоретические сведения

В настоящее время широкое распространение получили различные трактовки понятия «человеческий капитал», его сущности, составляющих компонентов, а также взаимосвязи с понятиями «человеческий капитал», «трудоёмкий потенциал», «кадровый потенциал» [1, 2].

Человеческий потенциал – это «совокупность физических и духовных сил граждан, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей, как инструментальных, так и экзистенциальных, включая расширение самих потенциалов человека и возможность его самореализации».

В начале 1990-х гг. группой экспертов Программы развития ООН была разработана новая концепция развития человеческого потенциала. Она возникла как противовес традиционному пониманию развития как количественного роста материальных благ и услуг. Основой концепции является не способность к производительному труду (т. е. экономическая ценность индивида), а саморазвитие человека через расширение возможностей выбора благодаря росту продолжительности жизни, образования и дохода. Человеческое развитие рассматривается как цель и критерий общественного прогресса, а не средство для экономического роста. Преимущество концепции – в выделении базовых критериев социального развития (долголетие, образование, доход), пригодных для количественных сопоставлений.

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) разработан для сравнения стран и публикуется в ежегодных докладах Программы развития ООН с 1990 г. Содержательный смысл показателя таков: чем он ближе к единице, тем выше возможности для реализации человеческого потенциала благодаря росту образования, долголетия и дохода. При этом ИРЧП состоит из трех равнозначных компонентов:

- дохода, определяемого показателем валового внутреннего продукта (валового регионального продукта) по паритету покупательной способности (ППС) в долларах США;

- образования, определяемого показателями грамотности (с весом в 2/3), и доли учащихся среди детей и молодежи в возрасте от 7 до 24 лет (с весом в 1/3);

- долголетия, определяемого через продолжительность предстоящей жизни при рождении (ожидаемую продолжительность жизни – ОПЖ).

Составляющие человеческого потенциала:

- ✓ Физическая – характеризует физические и психологические возможности человека, зависящие от его здоровья.

- ✓ Интеллектуальная – включает в себя уровень знаний и умений, врожденные способности, талант, волевые и лидерские качества человека, накопленный производственный опыт.

- ✓ Нравственная – это объединение нравственной системы и возможностей ее реализации в среде. Эта составляющая является моделью, с помощью которой человек представляет свои намерения в отношении полезности собственной деятельности для потенциала своей среды; основной характеристикой такой модели является способность приносить пользу (наносить вред) среде деятельности.

- ✓ Профессиональная – представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, с другой.

Качественные ***характеристики человеческого потенциала*** включают целый ряд параметров: уровень жизни, грамотность, образованность, здоровье, нравственность, творческий потенциал, активность.

Для каждого из частных индексов установлены фиксированные минимальные и максимальные значения:

- продолжительность предстоящей жизни при рождении – 25 и 85 лет;
- грамотность взрослого населения – 0 и 100 %;
- совокупная доля учащихся среди детей и молодежи – 0 и 100 %;
- реальный ВВП на душу населения – 100 и 40 тыс. дол. США.

В современных условиях производства эффективность использования производственных фондов, сырья, улучшение качества и структуры выработанной продукции зависят как от количества работающих, так и от

уровня их квалификации. Неукомплектованность персонала нередко оказывает отрицательное влияние на качество и динамику объема продукции.

Весь персонал предприятия делится на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал непромышленных хозяйств. Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский, учетный персонал).

В процессе анализа фактическая среднесписочная численность (ССЧ) отдельных категорий сопоставляется с плановой в абсолютном выражении и в процентах к соответствующей базе, при этом необходимо изучить изменение структуры персонала.

На рис. 1 представлена модель комплексного управления персоналом организации.



Рис. 1. Модель комплексного управления персоналом организации

Одной из важных характеристик трудового потенциала персонала является его половозрастная структура, которая претерпевает существенные изменения вследствие движения кадров (например, замены уволившихся работников) и по естественным причинам (старение).

Так, реализация на протяжении длительного времени кадровой политики, направленной на стабилизацию трудового коллектива, неминуемо приведет к старению персонала, а следовательно, снижению его трудового потенциала.

Поэтому практический интерес представляет анализ тех сдвигов в половой и возрастной структуре персонала предприятия, которые

произошли по прошествии определенного времени, а также возможность сравнить по этим данным трудовой потенциал нескольких предприятий между собой.

Методические рекомендации к выполнению работы

Для аналитических целей используется показатель трудового потенциала организации, характеризующий ее «трудовой запас» в виде возможного для отработки количества лет до достижения сотрудниками пенсионного возраста (T_{Π}):

$$T_{\Pi} = \sum_{i=1}^n (62 - B_i) \cdot \text{Ч}_i^{\text{М}} + \sum_{i=1}^n (57 - B_i) \cdot \text{Ч}_i^{\text{Ж}}, \quad (1)$$

где B_i – средний возраст i -й группы;

$\text{Ч}_i^{\text{М}}$ – численность мужчин в данной i -й возрастной группе;

$\text{Ч}_i^{\text{Ж}}$ – численность женщин в данной i -й возрастной группе.

Пример 1

Воспользовавшись данными (табл. 1), оценим динамику изменений в трудовом потенциале коллектива предприятия.

Таблица 1

Профессионально-квалификационная структура коллектива организации

Возрастная группа, лет	Численность работников											
	2015 г.						2017 г.					
	Всего		В том числе				Всего		В том числе			
			мужчины		женщины				мужчины		женщины	
чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
До 18	17,1	14,3	50	4,2	121	10,1	154	14,0	56	5,1	98	8,9
18–25	228	19,0	80	6,7	148	12,3	234	21,3	90	8,2	144	13,1
26–44	425	35,4	240	20,0	185	15,4	436	39,6	206	18,7	230	20,9
45–54	220	18,3	165	13,7	55	4,6	210	19,0	136	12,3	74	6,7
55–59	109	9,1	84	7,0	25	2,1	61	5,6	58	5,3	3	0,3
60 и старше	47	3,9	41	3,4	6	0,5	5	0,5	4	0,4	1	0,1
<i>Итого</i>	1200	100	660	55,0	540	45,0	1100	100	550	50,0	550	50,0

Решение. Доля работников молодого возраста (до 26 лет) возросла с 33,3 % от общей численности работников до 35,3 %. На 4,2 % увеличилась доля работников среднего возраста (26–44 года).

Соответственно сократилась доля лиц старших возрастов – с 31,3 до 25 %, в том числе лиц пенсионного возраста – с 3,9 % (3,4 % у мужчин и 0,5 % у женщин) до 0,5 % (0,4 % у мужчин и 0,1 % у женщин). Таким образом, изменение среднего возраста свидетельствует об омоложении

коллектива организации. В 2015 г. он составлял 35,4 года (у мужчин – 40,0 лет, у женщин – 29,8 года), а в 2017 г. – 33,5 года (у мужчин – 36,9, у женщин – 30,1).

Возрастная динамика персонала организации не может не сказаться на ее запасах труда, которые можно рассчитать. Так, запасы труда в 2015 г. по работникам мужского и женского пола в различных возрастных категориях можно охарактеризовать данными, представленными в табл. 2 и 3 соответственно.

Таблица 2

Запасы труда в организации по сотрудникам мужского пола в 2015 г.

(с учетом возрастов выхода на пенсию по состоянию на 2017 г.)

Возрастная группа, лет	Середина возрастного интервала, лет	Численность персонала данной возрастной группы, чел.	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
До 18	17	50	$(63-17) \cdot 50 = 2300$
18–25	21,5	80	$(63-21,5) \cdot 80 = 3320$
26–44	37	240	$(63-37) \cdot 240 = 6240$
45–54	49,5	165	$(63-49,5) \cdot 165 = 2227,5$
55–63	57	84	$(63-57) \cdot 84 = 504$
<i>Всего</i>			14 591,5

Таблица 3

Запасы труда в организации по сотрудникам женского пола в 2015 г.

(с учетом возрастов выхода на пенсию по состоянию на 2017 г.)

Возрастная группа, лет	Середина возрастного интервала, лет	Численность персонала данной возрастной группы, чел.	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
До 18	17	121	$(58-17) \cdot 121 = 4961$
18–25	21,5	148	$(58-21,5) \cdot 148 = 5402$
26–44	37	185	$(58-37) \cdot 185 = 3885$
45–55	49,5	55	$(58-49,5) \cdot 55 = 467,5$
56–58	57	25	$(58-57) \cdot 25 = 25$
<i>Всего</i>			14 740,5

Итак, запасы труда в 2015 г. составляли 29 332 чел.-лет или 2543,97 чел.-лет на 100 работников:

$$((14\ 591,5 + 14\ 740,5) / 1153) \cdot 100 = 2543,97.$$

Аналогичные расчеты по состоянию на 2017 г. дали следующий результат: 28 587 чел.-лет и 2610,69 чел.-лет на 100 чел. При этом показатель коэффициента производственных возможностей (КПВ) составил

$$\text{КПВ} = \frac{\tau_{2017}}{\tau_{2015}} = \frac{2543,97}{2610,69} = 0,9744. \quad (2)$$

Отрицательное значение КПВ свидетельствует о тенденции к старению коллектива, тогда как положительное значение указывает на омоложение коллектива.

Таким образом, КПВ количественно выражается в уменьшении запасов труда в организации до наступления у работников пенсионного возраста на 2,56 % ($2543,97/2610,69 = 0,982$).

В качестве обобщающей характеристики трудового потенциала коллектива предприятия применительно к данной численности работников и ее половозрастной структуре могут быть использованы коэффициенты, характеризующие отклонение работоспособности (или производительности труда) у работников данного пола и возраста от базового уровня.

В одном из исследований изменения производственных возможностей работников на основании сравнительного анализа уровня производительности труда получены результаты, представленные в табл. 4.

Таблица 4

Сравнительный анализ уровня производительности труда в организации

Возрастная группа, лет	Коэффициент производственных возможностей	
	мужчин	женщин
16–19	0,71	0,71
20–24	0,92	0,86
25–29	1,06	0,94
30–34	1,08	1,10
35–39	1,13	1,11
40–44	1,08	1,12
45–49	1,05	1,09
50–54	1,01	1,07
55–59	0,96	0,69
60–64	0,75	0,65
65–69	0,60	0,60
70 и старше	0,59	0,50

Однако поскольку каждое из предприятий имеет свою специфику, вполне допустимо установление величины поправочных коэффициентов с помощью метода экспертной оценки силами специалистов предприятия.

Пример 2

В табл. 5 представлены данные о численности и составе кадров по двум предприятиям.

Таблица 5

Численность и состав кадров на предприятиях №1 и 2

Возрастная группа, лет	Предприятие №1			Предприятие №2		
	Всего, чел.	В том числе		Всего, чел.	В том числе	
		мужчины	женщины		мужчины	женщины
До 20	25	15	10	18	8	10
20–30	50	30	20	32	12	20
30–40	75	45	30	60	30	30
40–50	60	35	25	28	8	20
50–60	45	30	15	12	2	10
60 и старше	30	20	10	–	–	–
<i>Итого</i>	275	175	100	150	60	90

Задание. Рассчитать уровень трудового потенциала каждого из предприятий на основе величины коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста (табл. 6).

Таблица 6

Коэффициенты производственных возможностей работников

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 20	0,7	0,7
20–30	1,1	0,9
30–40	1,2	1,1
40–50	1,08	1,12
50–60	0,95	0,8
60 и старше	0,6	0,7

Решение. Расчеты представим в табличной форме (табл. 7).

Аналогичные расчеты по предприятию №2 (которые рекомендуется выполнить самостоятельно) дали следующий результат: 153,7.

Таким образом, приведенная (или, иначе, условная) численность по предприятию №1 составила 269,05, или 0,978 в расчете на одного работника (269,05/275), а по предприятию №2 – соответственно 153,7 и 1,025.

Из этого следует, что в расчете на одного работника трудовой потенциал предприятия №2 представляется более предпочтительным (выше на 4,8 % (1,025/0,978)).

Коэффициенты производственных возможностей работников

Возрастная группа, лет	Предприятие № 1		Всего, чел.
	мужчины	женщины	
До 20	$15 \cdot 0,7 = 10,5$	$10 \cdot 0,7 = 7$	17,5
20–30	$30 \cdot 1,1 = 33$	$20 \cdot 0,9 = 18$	51
30–40	$45 \cdot 1,2 = 54$	$30 \cdot 1,1 = 33$	87
40–50	$35 \cdot 1,08 = 37,8$	$15 \cdot 1,12 = 17,25$	55,05
50–60	$30 \cdot 0,95 = 28,5$	$15 \cdot 0,8 = 12$	40,5
60 и старше	$20 \cdot 0,6 = 12$	$10 \cdot 0,6 = 6$	18
<i>Итого</i>	175,8	93,25	269,05

Задания для самостоятельной работы

Исследование трудового потенциала организации позволило получить данные, представленные в табл. 8. Проанализируйте различия в трудовом потенциале коллектива организации в двух случаях (варианты 1 и 2), рассчитав и сопоставив следующие показатели:

- 1) средний возраст у мужчин и женщин;
- 2) запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

Таблица 8

Данные трудового потенциала организации

Возрастная группа, лет	Вариант 1				Вариант 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
18–25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
26–44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
45–54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
55–59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
<i>Итого</i>	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте человеческий потенциал и его составляющие.
2. Опишите характеристики человеческого потенциала организации.
3. Объясните модель управления персоналом организации.
4. Охарактеризуйте показатель трудового потенциала организации.
5. Охарактеризуйте коэффициент производственных возможностей коллектива организации.

Практическое занятие 2

Оценки компетенции и человеческого потенциала специалистов организации

Цель работы – усвоение студентами теоретических и методологических представлений об оценке компетенции и человеческого потенциала специалистов организации.

Теоретические сведения

Во всех случаях оценка персонала так или иначе связывается с оценкой качеств, навыков, знаний сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к такой важной характеристике человеческого ресурса организации, как квалификация.

При оценке квалификации персонала и руководства организации целесообразно использовать потенциал компетентностного подхода.

Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это личностные качества и способности, а также профессиональные навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. Совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, называют **компетентностью**.

Компетентность (от англ. *competence*) – это совокупность профессиональных навыков и качеств специалиста, а также компетенций, которые позволяют ему решать поставленные трудовые и служебные задачи. Основу компетентности специалистов организации составляют деловые, профессиональные (функциональные) качества (способность и склонность специалиста к эффективному выполнению определенной деятельности), морально-психологические качества, профессиональный потенциал (способности и личностные качества, необходимые для выполнения служебных обязанностей), профессиональная деятельность, организаторские и управленческие профессионально важные качества (ПВК) специалиста и руководителя организации.

Методические рекомендации к выполнению работы

Оценка такого элемента квалификации, как ПВК, позволяет в полной мере как оценить отдельные качества или навыки сотрудников, так и определить направления развития персонала, обеспечивающие повышение эффективности его деятельности. В зависимости от поставленных целей (аттестация, обучение или подбор персонала) можно произвести выборочную или комплексную оценку этих элементов. Это требует применения различных оценочных методов. Например, для определения качества могут быть использованы тестирование или экспертная оценка. Тестирование обеспечивает оперативность и точность проведения процедуры оценки.

Для оценки профессионально важных качеств специалистов организаций целесообразно использовать возможности компетентностного подхода. При этом полезно использовать модифицированную шкалу семантического дифференциала Ч. Осгуда (СДО), включающую девять градаций оценки сформированности той или иной компетенции специалиста. Модифицированная шкала СДО представлена в табл. 9.

Таблица 9

Шкала оценки выраженности компетенций на основе модифицированной шкалы СДО

Оценка	Расшифровка значения балла	Значение в баллах
Абсолютно нет	Компетенция не сформирована, не развита, не используется в работе	-2
Нет	Важность оцениваемой компетенции не осознается	-1
Скорее нет, чем да	Освоены и применяются лишь отдельные элементы компетенции, в работе компетенция не используется	-0,5
Трудно оценить	Освоен каждый элемент компетенции, но компетенция применяется изредка и не системно	0
Изредка да	Компетенция освоена в целом, но применяется изредка, не систематически и только в стандартных рабочих ситуациях	+1
Скорее да	Компетенция освоена в целом и применяется систематически в стандартных рабочих ситуациях	+2
Чаще всего да	Компетенция освоена на высоком уровне и эффективно применяется во всех стандартных рабочих ситуациях	+3
Да	Компетенция освоена на высоком уровне и систематически применяется в стандартных и нестандартных ситуациях	+4
Абсолютно да	Владение компетенцией непрерывно совершенствуется, компетенция систематически применяется в стандартных и нестандартных ситуациях. Носитель компетенции способен обучать других и быть наставником	+5

Для квалификационной характеристики специалистов целесообразно рассматривать:

– параметры профессиональной деятельности (сложность, качество труда, достижение цели, качественные и количественные характеристики индивидуального результата, вклад в общий итог подразделения и организации в целом, знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций, оперативность действий, комплексность, масштабность, творческий подход к выполнению сложных заданий);

– деловые качества специалиста (дисциплинированность, аккуратность, выполнение в срок заданий, готовность к дополнительной работе, умение преодолевать трудности, доводить дело до конца, отношение к обучению и самообучению, инициативность, способность принимать решения, умение оптимизировать деятельность, рационально использовать свое время, количество ошибок, особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, компромисс, соперничество, устранение конфликта любыми способами);

– организаторские способности, потенциал профессионального и служебного роста, общительность, коммуникабельность, стиль руководства, подчинения, взаимодействия и т. д.);

– способность и склонность специалиста к эффективному выполнению определенной деятельности (уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на интеллект, специальных тестов для определения дарований);

– способность к анализу и обобщениям, обладание теоретическими и специальными знаниями, навыками, умениями, логика, четкость мышления, стремление к поиску);

– морально-психологические качества (трудолюбие, принципиальность, честность, ответственность, добросовестность, обязательность, самокритичность, мотивы побуждения к труду);

– профессиональный потенциал как совокупность способностей и личностных качеств, необходимых для выполнения служебных обязанностей (концентрация и переключаемость внимания, агрессивность, эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, самостоятельность, решительность, самоконтроль, самообладание, тревожность, подвижность или уравновешенность нервных процессов, быстрота реакции и т. д.);

– организаторские и управленческие способности (постановка целей, планирование деятельности и ресурсов, организация работы группы специалистов, способность принимать решения в условиях информационной

неопределенности и риска, проявление лидерских качеств, разработка, согласование проектов решений, контроль их выполнения, поддержание документооборота, делегирование полномочий, распределение обязанностей, определение и контроль сроков исполнения, навыки использования материальных и нематериальных стимулов, а также личного примера для мотивации коллег, навыки помощи коллегам в адаптации, освоении новой работы, организации обучения и повышения квалификации, поддержание благоприятного морально-психологического микроклимата в коллективе, внимание к личным проблемам коллег, активное участие в обмене деловой информацией, обеспечение коллег и руководства необходимыми сведениями, поддержание контактов с клиентами и общественностью, навыки координации деятельности, ведения переговоров, налаживания партнерских взаимоотношений с другими подразделениями организации, преданность организации, приверженность ее целям, этические стандарты работы, готовность брать ответственность и работать с полной отдачей сил, способность к самообразованию, готовность выступать в роли эксперта).

При анализе и оценке компетенций руководителя организации целесообразно рассматривать такие, как управленческая, социально-коммуникативная компетенция, а также компетенция самоорганизации. Для этого необходимо охарактеризовать группы навыков и личных качеств, а именно: «планирование работ», «постановка задач», «организация командной работы», «устное представление информации», «работа в команде», «управление конфликтом», «управление временем», «саморегуляция» и «саморазвитие».

При этом важное значение имеет применение показателя навыков и личных качеств руководителя (НЛКР). При этом показатель НЛКР является вероятностной характеристикой и может быть описан с помощью следующей математической модели:

$$\text{НЛКР} = 1 - (1 - P_{\text{ин}})^{w_1} (1 - P_{\text{исп}})^{w_2} (1 - P_0)^{w_3} (1 - P_P)^{w_4} (1 - P_{\text{ГП}})^{w_5} (1 - P_{\text{СП}})^{w_6}, \quad (3)$$

где $P_{\text{ин}}$, $P_{\text{исп}}$, P_0 , P_P , $P_{\text{ГП}}$, $P_{\text{СП}}$ – вероятностные показатели, характеризующие соответственно влияние инициативности, исполнительности, ответственности, работоспособности, гибкости поведения и системности поведения на уровень развития навыков и ПВК руководителей;

w_1 , w_2 , w_3 , w_4 , w_5 и w_6 – удельно-весовые показатели влияния вероятностных показателей, соответственно $P_{\text{ин}}$, $P_{\text{исп}}$, P_0 , P_P , $P_{\text{ГП}}$, $P_{\text{СП}}$, на развитие НЛКР по отношению к суммарной вероятности.

Необходимо отметить, что $P_{ин}$, $P_{исп}$, P_0 , P_p , $P_{ГП}$, $P_{СП}$ – вероятности влияния инициативности, исполнительности, ответственности, работоспособности, гибкости поведения и системности поведения на интегральный уровень развития i -го навыка (личного качества) руководителя целесообразно рассчитывать на основе дискретной математической модели функции желательности Харрингтона:

$$НЛКР_i = \exp\left(-\exp\left(-\frac{1}{n}\sum_{i=1}^n X_i\right)\right), \quad (4)$$

где X_i – степень значимости i -го (в баллах) индикатора навыков и личностных качеств руководителя;

n – количество рассматриваемых навыков в данном блоке.

Для оценки человеческого потенциала организации (ЧПО) может быть полезна функция желательности Харрингтона:

$$ЧПО = \exp\left(-\exp\left(-\sum_{i=1}^n X_i\right)\right). \quad (5)$$

В соответствии с особенностями функции желательности Харрингтона можно выделить пять степеней диапазонов ее вербально-балльной шкалы:

- 1) низкая (0–0,2);
- 2) допустимая (0,2–0,37);
- 3) средняя (0,37–0,63);
- 4) высокая (0,63–0,8);
- 5) критическая (0,8–1).

В табл. 10 представлена форма для анализа ряда профессионально значимых навыков и личностных качеств специалистов компаний, предприятий и организаций радиоэлектронной промышленности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{13} \sum_{i=1}^{13} X_i$
Профессиональные качества (способность и склонность специалиста к эффективному выполнению определенной деятельности)											
Блок В	Уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на интеллект, специальных тестов для определения дарований)										
	Способность к анализу и обобщениям										
	Обладание теоретическими и специальными знаниями, навыками, умениями										
	Логика, четкость мышления										
	Стремление к поиску										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 X_i$
Морально-психологические качества											
Блок С	Трудолюбие										
	Принципиальность										
	Честность										
	Ответственность										
	Добросовестность										
	Обязательность										
	Самокритичность										
	Мотивы побуждения к труду										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 X_i$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Профессиональный потенциал (способности и личностные качества, необходимые для выполнения служебных обязанностей)											
Блок D	Концентрация и переключаемость внимания										
	Агрессивность										
	Эмоциональная и нервно-психическая устойчивость										
	Самостоятельность, решительность										
	Самоконтроль, самообладание										
	Тревожность										
	Подвижность или уравновешенность нервных процессов										
	Быстрота реакции										
<i>Итого</i>											$\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 X_i$
Профессиональная деятельность											
Блок E	Сложность, качество труда										
	Достижение цели										
	Качественные и количественные характеристики индивидуального результата										
	Вклад в общий итог подразделения и организации в целом										
	Знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций										
	Оперативность действий										
	Комплексность, масштабность, технологическая сложность выполняемых заданий										
	Творческий подход к делу										
<i>Итого</i>											$\frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 X_i$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Организаторские и управленческие качества												
Блок F	Способность ставить цели и планировать деятельность											
	Способность распределять ресурсы											
	Способность организовать работу группы специалистов											
	Способность принимать решения в условиях информационной неопределенности и риска											
	Способность проявлять лидерские качества											
	Умения разрабатывать и согласовывать проекты решений, контролировать их выполнение, поддерживать документооборот											
	Умения делегировать полномочия, распределять обязанности, определять и контролировать сроки исполнения											
	Навыки использования материальных и нематериальных стимулов, а также личного примера для мотивации коллег											
	Навыки помощи коллегам в адаптации, освоении новой работы, организации обучения и повышения квалификации											
	Способность поддерживать благоприятный морально-психологический микроклимат в коллективе											
	Внимание к личным проблемам коллег											
	Активное участие в обмене деловой информацией, поддержание контактов с клиентами и общественностью											
	Навыки координации деятельности, ведения переговоров, налаживания партнерских взаимоотношений											
	Преданность организации, приверженность ее целям											
	Способность к самообразованию											
	Готовность выступать в роли эксперта											
	Реализация инноваций											
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{17} \sum_{i=1}^{17} X_i$	

Задачи для самостоятельной работы

Выполнить три варианта задач из предложенных в табл. 11.

Таблица 11

Варианты итоговых сумм (в баллах) значений экспертных оценок (самооценок)
для блоков навыков и личных качеств специалистов

Блок навыков и личных качеств, составляющих основу компетенций	Варианты задач											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Планирование работ	-1,25	3,5	3,25	2,0	2,5	-1,25	2,0	1,0	3,25	2,25	-1,5	3,25
Постановка задач	1,25	2,25	1,25	-1,5	3,5	2,5	-1	2,5	1,25	4,0	-0,5	2,5
Организация командной работы	2,25	-1,5	2,5	2,25	1,5	1,25	3,25	-1,5	2,5	1,25	-0,5	2,25
Устное представление информации	1,25	2,25	1,5	2,75	-1,25	2,5	4,0	1,75	2,25	2,5	1,5	2,75
Работа в команде	2,5	2,5	1,25	1,0	1,5	2,5	2,75	1,25	-1,5	2,0	1,75	2,5
Управление конфликтом	-0,25	3,7	2,5	2,75	2,5	-1,25	2,0	1	2,25	1,25	1,5	3,25
Управление временем	1,25	3,5	3,25	-1,5	-2,75	3,25	2,5	-1	3,0	2,5	1,75	1,25
Саморегуляция	2,5	-0,5	3,0	2	2,5	-1,25	2,0	2	2,25	2,0	-1,5	2,25
Саморазвитие	-1,0	3,0	1,25	1,0	2,25	1,0	1,75	1,75	2,25	2,25	-0,5	3,5

Варианты заданий для самостоятельной работы

Варианты заданий для самостоятельной работы представлены в табл. 12.

Таблица 12

Варианты заданий и номера условий задач для самостоятельной работы

Вариант	Номер условия задачи	Вариант	Номер условия задачи
1	3, 10, 12	7	3, 9, 11
2	7, 9, 11	8	2, 7, 12
3	8, 9, 10	9	3, 6, 10
4	9, 11, 12	10	5, 8, 11
5	4, 7, 12	11	1, 7, 12
6	5, 7, 10	12	2, 9, 11

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое профессионально важные качества?
2. Что такое компетентность?
3. Что такое компетенция?
4. В чем заключается отличие компетентности от компетенции?
5. Опишите математическую модель, используемую для характеристики развития навыков и личных качеств специалиста.

Практическое занятие 3

Оценки компетенции и человеческого потенциала административно-управленческого персонала организации

Цель работы – усвоение студентами теоретических и методологических представлений об оценке компетенции и человеческого потенциала административно-управленческого персонала организации.

Теоретические сведения

Квалификация административно-управленческого персонала организации является комплексной характеристикой, при оценке которой целесообразно использовать компетентностный подход. Причем под компетенцией также понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и другим качествам сотрудников компании (или группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала, например, умение ставить четкие цели, планирование и организация, лидерство, ориентация на результат, сбор и анализ информации, генерирование и накопление идей, навыки коммуникации, умение работать в группе, адаптивность к изменениям, личное развитие.

Компетенции позволяют специалистам и администраторам выполнять качественно и безошибочно свои трудовые функции как в обычных, так и в экстремальных ситуациях. Совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, называют **компетентностью** (от англ. competence).

Как и в ряде других случаев, квалификация административно-управленческого персонала организации включает базовые элементы, такие как навыки выполнения работ, профессионально-важные качества (ПВК), профессиональные и общие знания, а также личную и профессиональную культуру.

Методические рекомендации к выполнению работы

В табл. 13 представлена форма для анализа некоторых профессионально значимых навыков и личностных качеств представителей административно-управленческого персонала (руководителей) компаний, предприятий и организаций радиоэлектронной промышленности.

Форма для анализа некоторых профессионально значимых навыков и личностных качеств представителей административно-управленческого персонала (руководителей) компаний, предприятий и организаций радиоэлектронной промышленности

Группы критериев	Критерии навыков и личностных качеств, составляющих основу компетенций административно-управленческого персонала (руководителей)	Степень значимости, баллы									Итоговая сумма баллов по компетенциям
		Абсолютно нет (-2)	Нет (-1)	Скорее нет, чем да (-0,5)	Трудно оценить (0)	Иногда да (+1)	Скорее да (+2)	Чаше всего да (+3)	Да (+4)	Абсолютно да (+5)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управленческая компетентность											
Планирование работ	Планирует текущие и перспективные работы										
	Точно оценивает и распределяет ресурсы (человеческие, временные, финансовые и др.), необходимые для работ										
	Оптимизирует состав работ с учетом ресурсов										
	Устанавливает рабочие взаимосвязи между подразделения (строит и анализирует сетевой график)										
	Корректирует план подразделения										
<i>Итого</i>											$\sum_{i=1}^5 X_i$
Постановка задач	Определяет содержание задачи, конечный и промежуточный результаты, этапы и сроки выполнения										
	Оценивает способность выполнить задачу с требуемым качеством и в нужные сроки										
	Четко и однозначно объясняет задачи исполнителям										
	Задает исполнителю требования по качеству и срокам										
	Проверяет понимание исполнителем содержания задачи, требований к качеству результата и срокам выполнения										
<i>Итого</i>											$\sum_{i=1}^5 X_i$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Организация командной работы	Оценивает индивидуальные особенности работников (квалификационный уровень, личностные и мотивационные особенности)										
	Задает сотрудникам цели командной работы и требования к результату										
	Распределяет роли при выполнении совместной работы с учетом индивидуальных особенностей работников										
	Мотивирует сотрудников на достижение целей командной работы										
	Демонстрирует командное поведение личным примером										
	Оценивает результаты командной работы, поощряет сотрудников за осуществление командной деятельности										
<i>Итого</i>											$\frac{1}{6} \sum_{i=1}^6 X_i$
Социально-коммуникативная компетентность											
Устное представление информации	Структурирует представляемую информацию										
	Четко и логично формулирует свои мысли										
	Использует понятные собеседнику модели, фразы, термины										
	Владеет голосом и интонацией										
<i>Итого</i>											$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$
Работа в команде	Понимает цели командной работы										
	Адекватно понимает свои задачи, место и роль в процессе командной работы										
	Активно участвует в процессе командной работы										
	Учитывает мнения коллег										
<i>Итого</i>											$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управление конфликтом	Распознает сигналы конфликтов и осознает их источники										
	Использует техники эффективного разрешения конфликтов										
	Направляет энергию конфликта в позитивное русло										
	Применяет приемы предотвращения конфликтов										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$
Компетентность самоорганизации											
Управление временем	Планирует рабочее время, составляет расписание										
	Противостоит условиям, мешающим достижению цели										
	Распознает причины потери времени										
	Предпринимает действия, повышающие эффективность рабочего времени (делегирование полномочий, оптимизация работы с документами и т. д.)										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$
Само-регуляция	Быстро и адекватно реагирует на внештатные ситуации										
	Контролирует свое эмоциональное состояние										
	Сохраняет темп и качество работы в стрессовых ситуациях										
	Концентрируется при работе в авральном режиме										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Саморазвитие	Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны										
	Воспринимает оценку своего поведения от других людей										
	Использует сильные стороны других людей как образец										
	Предпринимает действия по саморазвитию в тех областях, которые требуют улучшения										
	<i>Итого</i>										$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 X_i$

Задачи для самостоятельной работы

Выполнить три варианта задач из предложенных в табл. 14.

Таблица 14

Варианты итоговых сумм (в баллах) значений экспертных оценок (самооценок) для блоков навыков и личных качеств административно-управленческого персонала (руководителей)

Блок навыков и личных качеств, составляющих основу компетенций	Варианты задач											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Планирование работ	-1,25	3,5	3,25	2,0	2,5	-1,25	2,0	1,0	3,25	2,25	-1,5	3,25
Постановка задач	1,25	2,25	1,25	-1,5	3,5	2,5	-1	2,5	1,25	4,0	-0,5	2,5
Организация командной работы	2,25	-1,5	2,5	2,25	1,5	1,25	3,25	-1,5	2,5	1,25	-0,5	2,25
Устное представление информации	1,25	2,25	1,5	2,75	-1,25	2,5	4,0	1,75	2,25	2,5	1,5	2,75
Работа в команде	2,5	2,5	1,25	1,0	1,5	2,5	2,75	1,25	-1,5	2,0	1,75	2,5
Управление конфликтом	-0,25	3,0	2,5	2,75	2,5	-1,25	2,0	1	2,25	1,25	1,5	3,25
Управление временем	1,25	3,5	3,25	-1,5	-2,75	3,25	2,5	-1	3,0	2,5	1,75	1,25
Саморегуляция	2,5	-0,5	3,0	2	2,5	-1,25	2,0	2	2,25	2,0	-1,5	2,25
Саморазвитие	-1,0	3,0	1,25	1,0	2,25	1,0	1,75	1,75	2,25	2,25	-0,5	3,5

Варианты заданий для самостоятельной работы

Варианты заданий для самостоятельной работы представлены в табл. 15.

Таблица 15

Варианты заданий и номера условий задач
для самостоятельной работы

Вариант	Номер условия задачи	Вариант	Номер условия задачи
1	3,10, 12	7	3, 9, 11
2	7, 9, 11	8	2, 7, 12
3	8, 9, 10	9	3, 6, 10
4	9, 11, 12	10	5, 8, 11
5	4, 7, 12	11	1, 7, 12
6	5, 7, 10	12	2, 9, 11

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите профессионально важные качества руководителя.
2. Назовите компетенции, являющиеся наиболее существенными для успешной деятельности руководителя организации.
3. Опишите математическую модель, используемую для характеристики развития навыков и личных качеств руководителя.

Практическое занятие 4

Системный анализ использования руководителей, специалистов и технических исполнителей по квалификации

Цель – усвоение студентами представлений о современных методах использования руководителей, специалистов и технических исполнителей по их квалификации.

Теоретические сведения

Результативность труда руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) зависит от использования их квалификационного потенциала. Квалификация этой категории работников, как известно, оценивается по совокупности факторов: профессиональному образованию, стажу и, следовательно, опыту работы в соответствии с профессиональной подготовкой.

Оценка использования специалистов по квалификации производится путем сравнения уровня квалификации со сложностью выполняемых работ. В свою очередь, сложность работ, как правило, зависит от должности и определяется должностной инструкцией, устанавливающей круг обязанностей специалиста (перечень закрепленных за ним работ, требуемая компетентность, права и ответственность). Перечень должностей с соответствующими должностными характеристиками содержится в тарифно-квалификационных справочниках служащих. Важно не только то, какие работы закреплены за работником его должностной инструкцией, но и то, как специалист будет выполнять свои обязанности.

Известно, что труд руководителей, специалистов и служащих должен быть надлежащим образом организован: обеспечено соответствующее разделение труда, рациональное соотношение работников различного уровня квалификации, а также техническое оснащение.

Однако необходимо иметь в виду, что подход к оценке использования специалиста по квалификации согласно перечню закрепленных за ним работ с точки зрения их сложности, а следовательно, и их соответствия уровню квалификации исполнителя, вполне возможен, но недостаточен, и по своей сути может быть назван формальным.

Методические рекомендации к выполнению работы

В соответствии с вышеизложенным для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих по квалификации могут использоваться два метода.

Основу **первого метода** составляет соотношение затрат времени на выполнение специалистом (руководителем, служащим) работ, закрепленных за ним должностной инструкцией и имеющих соответствующий уровень сложности, к общему фонду рабочего времени работника. Классификация выполняемых специалистом работ с этих позиций представлена на рис. 2. Практическое применение данного метода будет рассмотрено далее на примере задачи 1.

Второй метод основан на том, что оценка использования специалиста по квалификации производится посредством характеристики процесса труда и применяемых при этом процедур, когда выполняемые работы, количественно выраженные через затраты времени, оцениваются с позиции их сложности и соответствия уровню квалификации исполнителя.

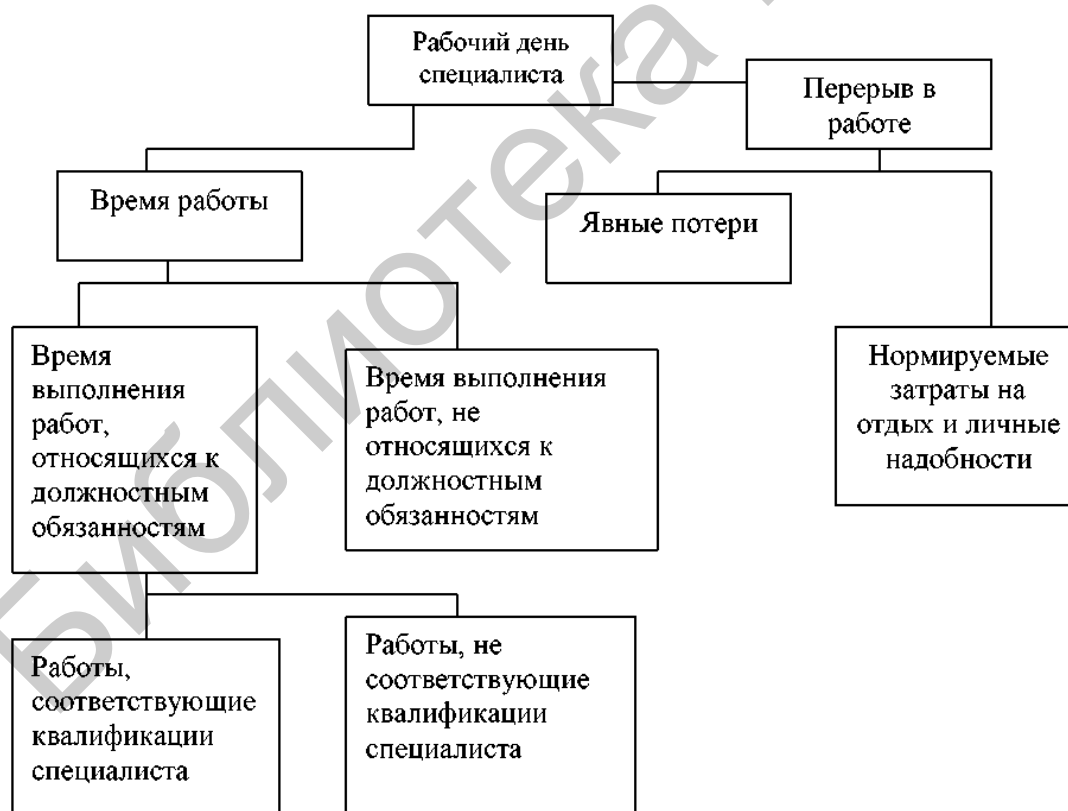


Рис. 2. Классификация затрат времени специалистом в зависимости от отношения выполняемых работ к должностным обязанностям и от уровня сложности работ

Характеристика затрат времени специалистом исходя из сложности выполняемых при этом процедур представлена на рис. 3.

Практическое применение данного метода будет рассмотрено на примере задачи 2.



Рис. 3. Классификация затрат времени специалистом по характеру выполняемых работ

Использование показателей времени для характеристики реализации специалистом своих квалификационных возможностей является лишь частным случаем оценки трудового потенциала работника.

Не менее важным представляется анализ использования таких компонентов трудового потенциала, как творческие возможности работника (его творческий потенциал), способности, личные качества, интеллектуальный потенциал.

В основе подхода лежит следующее положение. Индивидуальная производительность труда руководителя и специалиста во многом зависит от использования ими своего трудового потенциала, своих знаний и способностей, творческого отношения к делу.

Поскольку объективная оценка использования этих компонентов трудового потенциала затруднена, необходимо использовать метод экспертного опроса и ввести систему коэффициентов, корректирующих величину затрат рабочего времени в зависимости от характера работ, выполняемых на протяжении рабочего дня. Так, в соответствии с проведенным опросом, может быть рекомендована следующая величина коэффициентов. Затраты рабочего времени, в течение которого максимально используются знания работника или происходит наращивание его трудового потенциала (работа с высоким элементом творчества, требующая от руководителя или специалиста полного использования качеств профессионализма, работа, повышающая уровень деловой квалификации и инженерно-технических знаний), учитываются в расчетах с коэффициентом 1.

Имеется и другая группа затрат времени – на работы, которые в силу сложившейся организации управленческого труда являются необходимыми, но их выполнение требует от работника разной степени использования его творческого потенциала. По отношению к ним применяются коэффициенты, меньше единицы (табл. 16).

Таблица 16

Величина поправочных коэффициентов для корректировки затрат времени

Вид затраты рабочего времени	Поправочный коэффициент		
	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Специалист
Административно-организационная деятельность	0,9	0,8	0,7
Формально-логическая и техническая деятельность	0,2	0,4	0,6
Производственные совещания	0,5	0,6	0,7

Рассмотрим методы анализа использования руководителей, специалистов и служащих по квалификации на конкретных примерах.

Задача 1

Исходные данные. Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела (ПЭО) ИТ-компании, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты в расчете на одного работника (табл. 17).

Таблица 17

Данные фотографии рабочего дня сотрудников ПЭО ИТ-компании

Показатель	Затраты времени, мин
Средняя продолжительность рабочего дня	490
Перерывы в работе (отдых, потери и т. п.)	60
Время выполнения работ, свойственных должности	300
Время выполнения работ, которые не свойственны должности	130
Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации работника	260

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

Методические указания. Для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей:

$$K_3 = 1 - \Pi/\Phi, \quad (6)$$

где K_3 – коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня;

Π – перерывы в работе и потери времени на протяжении рабочего дня, мин;

Φ – фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$$K_c = 1 - H_c/(\Phi - \Pi), \quad (7)$$

где K_c – коэффициент, характеризующий выполнение работ, свойственных должности работника, мин;

H_c – время выполнения несвойственных работ, мин.

$$K_{кв} = V_k / (\Phi - \Pi - H_c) \text{ или } K_{кв} = V_k / C_p, \quad (8)$$

где $K_{кв}$ – коэффициент, характеризующий выполнение работ, соответствующих уровню квалификации работника;

V_k – время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин;

C_p – время выполнения работ, свойственных должности работника, мин.

Тогда *интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации* ($K_{инт}$) можно рассчитать двумя методами.

Первый метод:

$$K_{инт} = K_3 \cdot K_c \cdot K_{кв}. \quad (9)$$

Второй метод:

$$K_{инт} = V_k / \Phi_3. \quad (10)$$

Однако при использовании второго метода нет возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

Решение

$$K_3 = 1 - 60/490 = 0,877.$$

$$K_c = 1 - 130/(490 - 60) = 0,698.$$

$$K_{кв} = 260/300 = 0,867.$$

$$K_{инт} = K_3 \cdot K_c \cdot K_{кв} = 0,877 \cdot 0,698 \cdot 0,867 = 0,531.$$

Воспользуемся вторым способом.

Интегральный коэффициент использования работника по квалификации:

$$K_{инт} = 260 / 490 = 0,531.$$

Таким образом, степень использования специалистов по квалификации имеет достаточно низкий показатель – 53,1 %. Наиболее значимой причиной

этого является выполнение специалистами работ, не связанных с должностными обязанностями ($K_c = 0,698$). Для разработки мероприятий необходим дополнительный анализ причин отвлечения специалистов от выполнения своих прямых обязанностей (по собственной инициативе или по поручению руководителей).

Задача 2

Исходные данные. С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты, представленные в табл. 18.

Таблица 18

Данные фотографии рабочего дня специалиста

Вид затраты времени	Затраты времени в расчете на одного специалиста	
	ч	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями:		
– творческая работа (T_1)	1,52	18,4
– административно-организационная работа (T_2)	1,74	21,1
– производственные совещания (T_3)	0,30	3,6
– формально-логические операции (T_4)	1,25	15,1
– техническая работа (T_5)	1,72	20,8
– повышение квалификации (T_6)	0,26	3,2
– перерывы, отдых (T_7)	0,48	5,8
– потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (T_8)	0,48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (T_9)	0,51	6,2
<i>Итого</i>	8,26	100, 0

Задание. Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложения по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Методические указания. Расчет коэффициента использования сотрудников организации ($K_{кв}$) производится по следующей формуле:

$$K_{\text{кв}} = \frac{T_1 \cdot 1,0 + T_2 \cdot 0,7 + T_3 \cdot 0,7 + T_4 \cdot 0,6 + T_6 \cdot 1,0}{T_{\text{р.д}} - T_5 - T_7 - T_8 - T_9}, \quad (11)$$

- где T_1 – инженерно-творческая работа;
 T_2 – административно-организационная работа;
 T_3 – производственные совещания;
 T_4 – формально-логическая работа;
 T_5 – техническая работа;
 T_6 – повышение квалификации;
 T_7 – перерывы на отдых и личные надобности;
 T_8 – передвижения внутри предприятия, связанные с работой;
 T_9 – время выполнения работ, не относящихся к должностным обязанностям;
 $T_{\text{р.д}}$ – продолжительность рабочего дня.

Задачи для самостоятельного решения

Исходные данные к задачам 3–5 представлены в табл. 19–21.

Задача 3

Таблица 19

Исходные данные для задачи 3

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Явки на работу, чел.-дней	35 742	26 718	40 467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19 128	14 687	21 254
Длительность календарного периода, дней	31	91	181
В том числе рабочих дней	21	61	123

Задание. Определить:

- 1) среднюю списочную численность рабочих;
- 2) среднюю явочную численность рабочих.

Задача 4

Таблица 20

Исходные данные для задачи 4

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел.	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Задание. Определить коэффициенты использования:

- 1) средней явочной численности;
- 2) средней списочной численности.

Задача 5

Таблица 21

Исходные данные для задачи 5

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Фактически отработано, чел.-дней	6825	10670	3 1720
Коэффициент использования явочной численности	0,979	0,982	0,981
Коэффициент использования средней списочной численности	0,867	0,893	0,909
Длительность календарного периода, дней	30	31	91
В том числе рабочих дней	21	22	61

Задание. Определить:

- 1) общее количество дней неявок на работу;
- 2) количество дней целодневного простоя.

Задача 6

Исходные данные. Максимально возможный фонд рабочего времени рабочих составил в первом полугодии 104 810 чел.-дней, очередные отпуска – 5950 чел.-дней, целодневные простои – 384 чел.-дней. Все виды неявок на работу составили 61 377 чел.-дней, в том числе в связи с праздничными и выходными днями – 34 810 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии – 181, в том числе рабочих дней – 125.

Задание. Рассчитать среднюю списочную, среднюю численность рабочих, среднее число фактически работавших, а также коэффициент использования средней списочной численности.

Методические указания. Календарный фонд времени равен сумме максимально возможного фонда рабочего времени, дней очередного отпуска и неявок в праздничные и выходные дни. Фактически отработанное время (в чел.- днях) рассчитывается путем вычитания из максимально-возможного фонда дней Целодневных простоев и неявок на работу (за исключением неявок в праздничные и выходные дни).

Задача 7

Исходные данные. Средний разряд рабочих в цехе составляет 3,1, а средний разряд работ – 3,35.

Задание. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие между уровнем квалификации рабочих и сложностью выполняемых ими работ.

Задача 8

В табл. 22 представлены исходные данные для решения задачи 8.

Таблица 22

Исходные данные для задачи 8

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих	Объем работ, нормо-час
3	1,2	20	3238
4	1,35	25	4625
5	1,53	5	1385

Задание. Определить:

- 1) средний разряд рабочих;
- 2) средний разряд работ;
- 3) сколько рабочих должно повысить свой разряд, чтобы обеспечить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.

Задача 9

Исходные данные. Имеется следующее распределение рабочих производственного участка по квалификационным разрядам (табл. 23).

Таблица 23

Исходные данные для задачи 9

Разряд рабочих	Варианты					
	1		2		3	
	Требуется рабочих	Имеется рабочих	Требуется рабочих	Имеется рабочих	Требуется рабочих	Имеется рабочих
1	3	–	–	–	5	–
2	12	12	2	3	24	20
3	18	21	5	7	39	45
4	6	9	7	4	30	28
5	3	3	4	3	15	18
6	3	–	–	1	8	10
<i>Итого</i>	45	45	18	18	121	121

Задание. Рассчитать коэффициент возможного использования рабочих по квалификации.

Задача 10

Исходные данные. С целью повышения эффективности использования специалистов проведено изучение степени занятости их выполнением работ различного содержания на протяжении рабочего дня. Группировка видов выполненных работ по отношению их к должностным обязанностям и уровню квалификации специалистов дала следующие результаты, представленные в табл. 24.

Таблица 24

Исходные данные для задачи 10

Вид затраты рабочего времени	Специалисты различного профиля		
	Экономисты	Инженеры-технологи	Инженеры-конструкторы
Средняя продолжительность рабочего дня, мин	505	480	495
Время выполнения работ, входящих в должностные обязанности, мин	320	345	380
В том числе соответствующих уровню квалификации	255	310	230
Время выполнения работ, не входящих в должностные обязанности	120	77	72
Перерывы в работе (отдых, потери и т. п.)	65	58	43

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования специалистов по квалификации.

Исходные данные. Изучение с помощью самофотографий рабочего дня деятельности руководителей предприятия на протяжении недели рабочего дня (было опрошено 37 чел.) дало результаты, представленные в табл. 25.

Таблица 25

Данные самофотографий рабочего дня деятельности руководителей предприятия

Показатель	Всего, ч	В расчете на одного работника	
		ч	%
Отработано, ч	1695,8	45,8	100,0
В том числе:			
• творческая работа	408,85	11,05	24,1
• административно-организационная работа	549,45	14,85	32,5
• формально-логическая работа	264,0	7,12	15,6
• техническая работа	171,75	4,63	10,1
• проведение производственных совещаний и участие в них	148,0	4,0	8,7
• передвижение внутри предприятия	7,40	0,20	0,4
• повышение квалификации	38,85	1,05	2,3
• общественная работа	61,05	1,65	3,6
• потери времени и нераспределенное время	46,25	1,25	2,7

Задание. Рассчитать коэффициент использования специалистов по квалификации.

Исходные данные. Имеются следующие данные о содержании работ, выполняемых руководителями различного уровня иерархии, представленные в табл. 26.

Задание. Рассчитать коэффициент использования по квалификации руководителей.

Таблица 26

Данные о содержании работ, выполняемых руководителями различного уровня в системе должностной иерархии организации

Вид затраты времени	Руководители высшего звена управления		Руководители среднего звена управления	
	ч	%	ч	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями, всего	9,06	96,9	7,90	92,9
В том числе:				
• творческая работа	2,47	26,4	1,39	16,4
• административно-организационная работа	2,72	29,2	1,7	20,0
• производственные совещания	1,75	18,7	0,86	10,1
• формально-логическая работа	0,93	9,9	1,88	22,1
• техническая работа	0,49	5,2	1,26	14,8
• повышение квалификации	0,18	1,9	0,23	2,7
• перерывы на отдых	0,35	3,8	0,29	3,4
• потери времени и время передвижения внутри предприятия по служебным делам	0,17	1,8	0,29	3,4
2. Выполнение функций, не относящихся к должностным обязанностям	0,29	3,1	0,60	7,1
<i>Итого</i>	9,35	100,0	8,50	100,0

Варианты заданий для самостоятельной работы

Варианты заданий для самостоятельной работы представлены в табл. 27.

Таблица 27

Варианты заданий и номера условий задач для самостоятельной работы

Вариант	Номер условия задачи
1	1, 4, 8
2	2, 5, 7
3	3, 4, 6
4	1, 2, 4
5	2, 4, 7
6	4, 5, 6
7	5, 7, 8
8	1, 3, 7

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите два метода, применяемых для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих по квалификации.
2. Классифицируйте затраты времени специалистом в зависимости от отношения выполняемых работ к должностным обязанностям и от уровня сложности работ.
3. Классифицируйте затраты времени специалистом по характеру выполняемых работ.
4. Охарактеризуйте интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации.
5. Напишите и объясните формулу для расчета коэффициента использования сотрудников организации.

Практическое занятие 5

Критерии системного анализа текучести кадров в организации

Цель работы – освоение студентами представлений и навыков использования критериев системного анализа текучести кадров в организации, а также их применения при решении практических задач управления персоналом.

Теоретические сведения

Управление человеческими ресурсами организации основывается на использовании количественных критериев и подходов системного анализа. Их назначение – выявить социально-экономические факторы, оказывающие важнейшее влияние на управление человеческими ресурсами в обеспечении деятельности организации. В настоящее время в рамках лизинговых программ по управлению человеческими ресурсами организации широкое распространение получил подход «открытой кадровой политики». Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины). В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие – минимизацию текучести кадров.

Методические рекомендации к выполнению работы

Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, в которую входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести ($K_{ф.т}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{ф.т} = \frac{Ч_т}{Ч_{с.с}}, \quad (12)$$

где $Ч_т$ – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{с.с}$ – средняя списочная численность работников.

Коэффициент потенциальной текучести ($К_{пт}$):

$$K_{пт} = \frac{Ч_{пт}}{Ч_{с.с}}, \quad (13)$$

где $Ч_{пт}$ – численность работников, не удовлетворенных своей работой на предприятии и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса).

Коэффициент действенности (реализации желаний) ($К_д$):

$$K_д = \frac{Ч_{ф.т}}{Ч_{пт}}. \quad (14)$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести ($К_{инт}$).

$$K_{инт} = \frac{Д_{с.ж}}{Д_{с.с}}, \quad (15)$$

где $Д_{с.ж}$ – доля данной категории работников в численности уволившихся по собственному желанию;

$Д_{с.с}$ – доля данной категории работников в общем списочном составе работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задачи для самостоятельного решения

Задача 11

Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использовались отчетные данные и приказы об увольнении, чтобы определить число уволенных по собственному желанию; материалы работы общественной комиссии при отделе кадров – для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего проводилось социологическое исследование с охватом всех работников) были получены данные, представленные в табл. 28.

Исходные данные к задаче 11 по фактической текучести персонала организации

Причина текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4. Другие причины	12	2
<i>Итого</i>	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников – 340 чел.

Задание. Рассчитать коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей табл. 29.

Таблица 29

Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести персонала в организации

Причины текучести	$K_{фт}$	$K_{инт}$	$K_{д}$
1			
2			
3			
4			
<i>Итого</i>			

Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (т. е. для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

Задача 12

Исходные данные представлены в табл. 30.

Исходные данные к задаче 12

Категория рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,5
Станочники	14,0	24,3
В том числе токари	7,3	6,2
Рабочие 2-го разряда	17,0	12,0
Рабочие 5-го разряда	8,0	11,8

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Решение. Коэффициент интенсивности текучести ($K_{инт}$) равен: у мужчин $40,4/64,2 = 0,63$; у женщин $59,6/35,8 = 1,66$.

Таким образом, текучесть у женщин в 2,6 раза выше ($1,6/0,63$) чем у мужчин, на что и должно обратить внимание руководство предприятия при разработке рекомендаций по стабилизации коллектива.

У рабочих 2-го разряда коэффициент интенсивности текучести равен 0,71 ($12,0/17,0$), у рабочих 5-го разряда – 1,475, т. е. текучесть у высококвалифицированных рабочих в 2,1 раза выше ($1,475/0,71$), чем у низкоквалифицированных.

Причина такого положения может заключаться в отсутствии возможности для полного использования квалифицированных рабочих по квалификации либо быть связанной с недостатками в дифференциации оплаты труда в зависимости от квалификации рабочих.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните смысл открытой кадровой политики организации.
2. Что такое коэффициент фактической текучести персонала?
3. Что такое коэффициент потенциальной текучести персонала?
4. Охарактеризуйте коэффициент действенности (реализации желаний) персонала.
5. Охарактеризуйте показатель интенсивности текучести персонала.

Практическое занятие 6

Анализ профессиональной структуры специалистов и возможности их профессиональной мобильности

Цель – освоение студентами представлений о профессиональной структуре специалистов и возможности их профессиональной мобильности.

Теоретические сведения

В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре специалистов. Вместе с тем известно, что значительная часть специалистов наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. При этом закономерно возникает вопрос – в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность специалистов, т. е. на смену ими своей основной профессии на одну из дополнительных? В современных условиях от этого зависит решение вопроса о сокращении излишней численности персонала по одним профессиональным категориям и специальностям и наем на работу специалистов других профессий.

Методические рекомендации к выполнению работы

Для расчета и анализа степени профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства, может быть использована следующая система показателей.

1) Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности специалистов ($K_{\text{общ}}$):

$$K_{\text{общ}} = 1 - \frac{\chi_{\text{ч.п.}}}{\chi}, \quad (16)$$

где $\chi_{\text{ч.п.}}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т. е. две человеко-профессии);

χ – общая численность рабочих.

2) Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости ($K_{\text{п.г}}$):

$$K = 1 + \frac{\chi_{\text{п.г.}}}{\chi}, \quad (17)$$

где $Ч_{п.г}$ – численность человеко-профессий, характеризующихся профессиональной гибкостью, которые могут найти применение в новом производстве в условиях перехода к новому технологическому укладу.

3) Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{р.п.г}$):

$$K_{р.п.г} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{ч.п} - Ч_i)(d_1 - d_2)}{Ч}, \quad (18)$$

где $Ч_{п.г}$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»);

$Ч_i$ – численность сотрудников, принятых на работу по i -й профессии;

d_1 и d_2 – соответственно доля рабочих, готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучение не потребуется, и доля рабочих, готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки;

n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости состоит из двух частей, соответствующих d_1 и d_2 . Поэтому можно провести и углубленный анализ, рассчитав отдельно рабочих, готовых сменить профессию, когда обучение не потребуется (своеобразный резерв профессиональной гибкости первой категории), и долю рабочих, для которых обучение потребуется (резерв второй категории).

Например, рассчитаем эти показатели на примере профессии «А». Всего на предприятии числится 20 чел., работающих по этой профессии. Если учесть наличие профессии «А» среди дополнительных профессий, то окажется, что владеют профессией «А» 30 чел. Рабочие, для которых данная профессия является дополнительной («находится в запасе»), на вопрос о готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на профессию «А» ответили следующим образом (см. табл. 31):

- готовы сменить и обучение не понадобится – 20 %;
- готовы сменить, но при условии непродолжительного обучения – 30 %;
- менять профессию не будут – 50 %.

Следовательно, $(Ч_{п.г} - Ч_i) \cdot (d_1 + d_2) = (30 - 20) \cdot (0,2 + 0,3) = 5$ чел.

Таким образом, предприятие может рассчитывать на то, что у него имеется не 20 чел., владеющих профессией «А», а 25 чел., которые смогут работать в условиях нового производства, в том числе 22 чел. без дополнительного обучения и еще 3 чел. после дополнительного непродолжительного обучения. Реальное поле профессиональной гибкости рабочих в рамках профессии «А» – от 20 до 25 чел.

Формально на предприятии не числятся сотрудники, работающие по профессии «Е». В то же время при необходимости предприятие имеет возможность использовать в процессе нового производства 6 чел., а при условии дополнительного обучения – 10 чел., у которых данная профессия имеется, но находится в числе дополнительных.

Подобные расчеты необходимо выполнить по всем остальным профессиям, а также в целом по всей совокупности рабочих предприятия.

Пример 3

1. Отдел кадров представил данные о наличии на предприятии специалистов разных профессий, отображенные в табл. 31.

Таблица 31

Профессиональная структура специалистов (по профессиям найма на работу)

Профессия	Численность рабочих	
	чел.	в процентах к итогу
А	20	10,0
Б	40	20,0
В	60	30,0
Г	30	15,0
Д	50	25,0
<i>Всего</i>	200	100,0

2. Изучение личных дел специалистов показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в табл. 32.

Таблица 32

Численность специалистов, владеющих указанной профессией

Профессия	Количество человек
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
<i>Итого</i>	300

3. Социологический опрос специалистов, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал результаты, представленные в табл. 33.

Результаты социологического опроса специалистов, владеющих дополнительными профессиями

Профессия	Количество человек, готовых сменить основную профессию на данную дополнительную		Количество человек, отказавшихся вернуться к дополнительной профессии
	Обучение не потребуется (d_1), %	Незначительное обучение потребуется (d_2), %	
А	20	30	50
Б	10	20	70
В	–	–	100
Д	–	20	80
Е	24	16	60

Примечание. Специалисты с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Задачи для самостоятельного решения

Задача 13

В связи с реструктуризацией предприятия существенные изменения претерпит как общая численность рабочих, так и их профессиональный состав.

Исходные данные

1. Численность рабочих на начало года – 600 чел.

2. Плановая средняя списочная численность:

I квартал – 580 чел.;

II квартал – 510 чел.;

III квартал – 550 чел.;

IV квартал – 650 чел.

3. Выбытие рабочих по причинам текучести и по другим причинам, за которыми стоит необходимость замены работника, в процентах от средней списочной численности рабочих за квартал:

I квартал – 5;

II квартал – 6;

III квартал – 7;

IV квартал – 4.

Задание. Составить плановое задание на комплектование предприятия кадрами в поквартальном разрезе. Результаты расчетов представить в виде табл. 34.

Таблица 34

Плановое задание на поквартальное комплектование предприятия кадрами

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Предстоит сократить				
Уволятся по собственному желанию				
Необходим набор «со стороны»				

Ответ к задаче 13 представлен в табл. 37.

Задача 14

Задание. Определить профессиональный состав рабочих исходя из профессиональной структуры кадров (табл. 35) с учетом изменения уровня производительности труда по каждой из групп, если, как показали расчеты, численность рабочих в плановом периоде составит 256 чел.

Таблица 35

Основные профессиональные группы предприятия (исходные данные для задачи 14)

Профессиональная группа	Доля в общей численности, %	Индекс производительности труда
Токари	20,0	1,15
Шлифовщики	10,0	1,15
Слесари-сборщики	15,0	1,2
Прочие профессии	15,0	1,1
Вспомогательные рабочие	–	–
Транспортировщики	10,0	1,0
Ремонтники	10,0	1,1
Наладчики	5,0	1,05
Прочие профессии	15,0	1,1

Задача 15

Задание. Составить баланс квалифицированных рабочих кадров (чел.) в профессиональном разрезе исходя из данных табл. 36.

Таблица 36

Основные профессиональные группы предприятия (исходные данные для задачи 15)

Профессиональная группа	Численность на начало периода	Численность на конец периода
Станочники по металлу	70	85
Слесари-сборщики	72	55
Аппаратчики	50	40
Электромонтажники	45	30
Электрослесари	25	35

Ожидаемая дополнительная потребность в рабочих на замену выбывших в процентах от средней годовой численности рабочих данной профессиональной группы – по уважительным причинам (10) и по причинам текучести (15).

В результате внедрения на протяжении года мероприятий организационнотехнического характера должно высвободиться 17 слесарей-сборщиков. Одна треть рабочих мест после увольнения рабочих по разным причинам будет ликвидирована. С 1 июля в связи со сменой номенклатуры выпускаемой продукции ожидается закрытие одного из производственных участков и единовременное высвобождение 15 электромонтажников. Имеется основание предполагать, что две трети из них может быть переподготовлено на электрослесарей. В связи с приобретением нового оборудования в I квартале высвободится 10 аппаратчиков. В соответствии с заключенным договором высший профессионально-технический колледж должен подготовить 12 станочников.

Таблица 37

Ответ к задаче 13

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Предстоит сократить	11	69	–	–
Уволятся по собственному желанию	29	31	39	26
Необходим набор «со стороны»	–	–	219	46

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните причины профессиональной мобильности специалистов.
2. Охарактеризуйте коэффициент, обозначающий отношение общего поля профессиональной мобильности к общей численности специалистов.
3. Как рассчитать коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости?
4. Как рассчитать коэффициент возможной профессиональной гибкости?

Практическое занятие 7

Критерии системного анализа использования человеческого потенциала организации на основе фонда рабочего времени

Цель – освоение студентами представлений о критериях системного анализа использования человеческого потенциала организации, фонда рабочего времени персонала организации.

Теоретические сведения

Исследование использования фонда рабочего времени персонала организации направлено на выяснение того, какая часть из списочного состава работников фактически работала, а какая часть отсутствовала на работе по различным причинам. Таким образом, по сути, анализируется использование целодневного фонда рабочего времени: явки и неявки на работу. Наглядно использование целодневного фонда рабочего времени можно представить с помощью рис. 4.

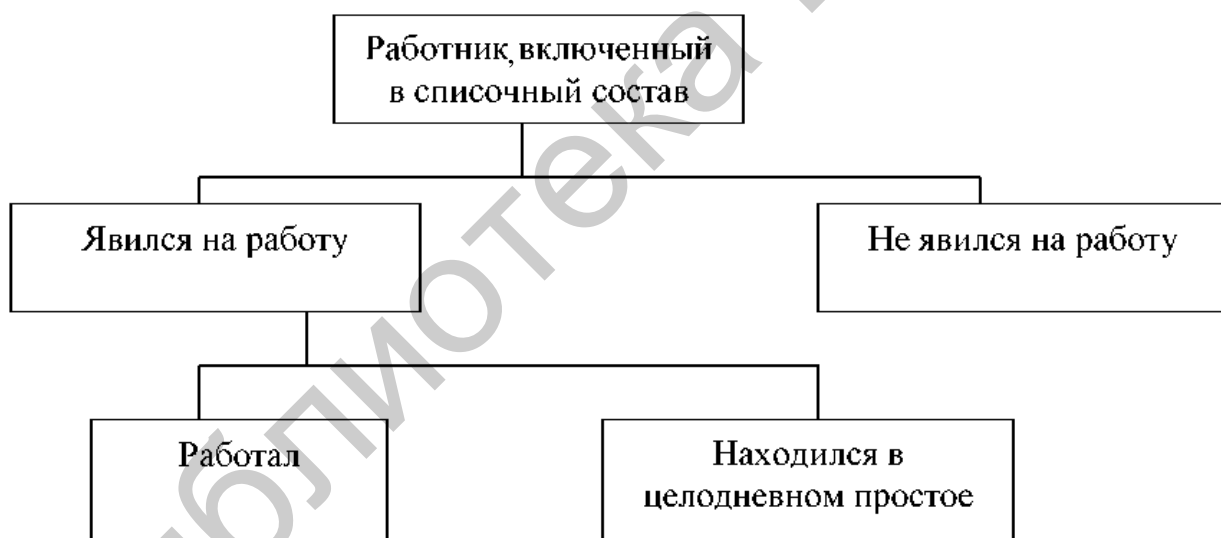


Рис. 4. Использование целодневного фонда рабочего времени

Методические рекомендации к выполнению работы

Для системного анализа использования фонда рабочего времени персоналом организации целесообразно использовать такие критерии, как:

- 1) коэффициент использования средней списочной численности;
- 2) коэффициент использования установленной длительности рабочего дня;
- 3) интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени.

Коэффициент использования средней списочной численности ($K_{с.с}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{с.с} = \frac{\text{Ч}_{ф.р}}{\text{Ч}_{с.с}}, \quad (19)$$

где $\text{Ч}_{ф.р}$ – среднее число фактически работавших человек на протяжении календарного периода;

$\text{Ч}_{с.с}$ – средняя списочная численность сотрудников.

Показатель среднесписочной численности ($\text{Ч}_{с.с}$) характеризует число сотрудников, состоявших в списке предприятия в среднем за каждый день на протяжении календарного периода (например, месяца). Он может быть рассчитан двумя методами.

Первый метод:

$$\text{Ч}_{с.с} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_д}{n}, \quad (20)$$

где $\text{Ч}_д$ – списочный состав на каждый день месяца, чел.;

n – количество дней в месяце.

Второй метод:

$$\text{Ч}_{с.с} = \frac{(\text{Я}_{ч.д} \cdot \text{Н}_{ч.д})}{n}, \quad (21)$$

где $\text{Я}_{ч.д}$ – число человеко-дней явок на работу на протяжении календарного периода (месяц);

$\text{Н}_{ч.д}$ – число человеко-дней неявок на работу по всем причинам за тот же период.

Среднее число фактически работавших человек ($\text{Ч}_{р.ф}$) показывает, сколько человек работало в среднем каждый рабочий день:

$$\text{Ч}_{ф.р} = \Phi_{от} \cdot \text{Д}_р, \quad (22)$$

где $\Phi_{от}$ – фактически отработанные человеко-дни на протяжении месяца;

$\text{Д}_р$ – количество рабочих дней в данном месяце.

В аналитических целях может быть рассчитан и такой вспомогательный показатель, как средняя явочная численность, показывающая, сколько рабочих из списочного состава в среднем являлось на работу каждый рабочий день на протяжении месяца.

Приведем пример расчета вышеназванных показателей.

Пример 4

В первом полугодии рабочими цеха отработано 42 360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам – 26 805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии – 181, в том числе рабочих дней – 128.

Задание. Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших человек, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

Решение

1. Средняя списочная численность:

$$Ч_{с.с} = (Я_{ч.д} + Н)/n = ((42\,360 + 520) + 26\,805)/181 = 385 \text{ чел.}$$

2. Средняя явочная численность:

$$Ч_{д} = Я_{ч.д}/Д_{р} = (42\,360 + 520)/128 = 335 \text{ чел.}$$

3. Среднее число фактически работавших:

$$Ч_{ф.р} = Ф_{от}/Д_{р} = 42\,460/128 = 331 \text{ чел.}$$

Итак, в первом полугодии в списках состояло в среднем 385 чел., на работу являлось в среднем 335 чел., из которых фактически работал 331 чел.

4. Коэффициент использования средней списочной численности:

$K_{с.с} = Ч_{ф.р}/Ч_{с.с} = 331/385 = 0,86$, т. е. численный состав рабочих в первом полугодии использован лишь на 86,0 %.

Использование фонда рабочего времени

В анализе трудового потенциала широкое распространение получил подход, основанный на оценке степени рациональности использования фонда рабочего времени. В дополнение к коэффициенту использования средней списочной численности рассчитывается **коэффициент использования установленной длительности рабочего дня** ($K_{р.д}$):

$$K_{р.д} = Д_{р.ф}/Д_{р.у}, \quad (23)$$

где $Д_{р.ф}$ – длительность рабочего дня фактическая (в пределах установленной ее длительности, т. е. без учета сверхурочной работы), ч;

$Д_{р.у}$ – установленная длительность рабочего дня (если различные категории сотрудников имеют различную установленную длительность рабочей недели, то тогда, исходя из режима работы (пяти- или шестидневная рабочая неделя), рассчитывается средневзвешенная его величина), ч.

В свою очередь

$$Д_{р.ф} = О_{ч}/О_{д}, \quad (24)$$

где $O_{\text{ч}}$ – количество отработанных человеко-часов на протяжении календарного периода (без учета человеко-часов, отработанных сверхурочно);
 $O_{\text{д}}$ – отработано человеко-дней за этот же период.

Пример 5

Исходные данные приведены в табл. 38.

Таблица 38

Исходные данные к примеру	
Показатель	Результат
1. Средняя списочная численность рабочих, чел.	256
2. Отработано, чел.-дней	47 872
3. Отработано, чел.-ч	363 830
4. Установленная длительность рабочего дня, ч:	
– у 206 чел.	8
– у 50 чел.	7,2

Задание. Рассчитать коэффициент использования установленной длительности рабочего дня.

Решение. Определим фактическую длительность рабочего дня ($D_{\text{р.ф}}$):

$$D_{\text{р.ф}} = O_{\text{ч}} / O_{\text{д}} = 363\,830 / 47\,872 = 7,6 \text{ ч.}$$

Определим среднюю установленную длительность рабочего ($D_{\text{р.у}}$):

$$D_{\text{р.у}} = (206 \cdot 8 + 50 \cdot 7,2) / 256 = 7,84 \text{ ч.}$$

Отсюда

$$K_{\text{р.д}} = D_{\text{р.ф}} / D_{\text{р.у}} = 7,6 / 7,84 = 0,969, \text{ или } 96,9 \text{ \%}.$$

На основании расчета показателей использования списочной численности рабочих и внутрисменного фонда рабочего времени может быть определен **интегральный показатель использования трудового потенциала** ($K_{\text{инт}}$) как произведение коэффициента использования средней списочной численности ($K_{\text{с.с}}$) и коэффициента использования установленной длительности рабочего дня

($K_{\text{р.д}}$):

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{с.с}} \cdot K_{\text{р.д}}. \quad (25)$$

Тот же самый результат может быть получен еще двумя методами.

Первый метод:

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{р.п}} \cdot K_{\text{р.д}}, \quad (26)$$

где $K_{\text{р.п}}$ – коэффициент использования установленной длительности рабочего периода (количество рабочих дней согласно календарю).

В свою очередь

$$K_{p.п} = P_{п.ф} / P_{п.у}, \quad (27)$$

где $P_{п.ф}$ – фактическая длительность рабочего периода (дней), рассчитываемая как частное от деления отработанных чел.-дней на среднюю списочную численность:

$$P_{п.ф} = \Phi_{от} / Ч_{с.с}, \quad (28)$$

$P_{п.у}$ – установленная длительность рабочего периода (количество рабочих дней по календарю).

Второй метод:

$$K_{инт} = O_{ч} / O_{м.в}, \quad (29)$$

где $O_{м.в}$ – максимально возможное к отработке количество человеко-часов.

$$O_{м.в} = Ч_{с.с} \cdot P_{п.у} \cdot D_{р.у}, \quad (30)$$

Пример 6

В сентябре рабочими предприятия было отработано 21 357 чел.-дней, неявки составили 10 415 чел.-дней, целодневные простои – 118 чел.-дней. Было отработано 166 585 чел.-ч, в том числе 2136 чел.-ч отработано сверхурочно. Установленная длительность рабочего дня – 8 ч, а количество рабочих дней в сентябре – 22.

Задание. Рассчитать *интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени* (двумя методами).

Решение

Первый метод. Выполним ряд вспомогательных расчетов.

Средняя списочная численность сотрудников подразделения организации ($Ч_{с.с}$) = $(21\,357 + 10\,415 + 118) / 30 = 1063$ чел.

Фактическая длительность рабочего периода ($P_{п.ф}$) = $21\,357 / 1063 = 20,1$ дней.

Фактическая длительность рабочего дня ($D_{р.ф}$) = $(166\,585 - 2136) / 21\,357 = 7,7$ ч.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{р.д}$) = $7,7 / 8,0 = 0,963$.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего периода ($K_{р.п}$) = $20,1 / 22 = 0,914$.

Итак, интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени (а следовательно, и трудового потенциала рабочих) $K_{инт} = 0,914 \cdot 0,963 = 0,88$.

Второй метод. Интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени:

$$K_{\text{инт}} = (166\,585 - 2136) / (1063 \cdot 22 \cdot 8) = 0,88.$$

Хотя во втором методе использованы более простые расчеты, он не позволяет ответить на вопрос, где имеют место наиболее существенные упущения в использовании рабочей силы.

Расчеты, выполненные с помощью первого метода, показывают, что наибольшие потери связаны с неэффективным использованием целодневного фонда рабочего времени – наличием большой доли неявок на работу по различным причинам.

Задания для самостоятельной работы

На основе данных (табл. 39) рассчитать следующие показатели эффективности использования человеческого потенциала организации на основе фонда рабочего времени.

Таблица 39

Исходные данные к вариантам задач для самостоятельной работы

Показатель	Варианты задач				
	1	2	3	4	5
Средняя списочная численность персонала, чел.	256	349	142	360	106
Отработано, чел.-дней	32 640	31 125	16 120	43 920	13 674
Отработано, чел.-ч	251 120	229 127	102 975	321 360	105 392
Установленная длительность рабочего дня (для кол-ва чел.):					
8 ч	216	311	119	289	89
7 ч	50	38	23	71	17
Целодневные простои, чел.-дней	611	211	891	312	241
Неявки на работу по всем причинам, чел.-дней	26 719	11 289	7895	8975	7895
Число календарных дней в полугодии	181	180	181	179	182
В том числе рабочих дней	128	125	130	122	129

К показателям использования эффективности использования фонда рабочего времени относятся:

- фактическая длительность рабочего дня;
- фактическая длительность рабочего периода;
- средняя установленная длительность рабочего дня;
- коэффициент использования установленной длительности рабочего дня;

- коэффициент использования установленной длительности рабочего периода;
- средняя списочная численность сотрудников;
- средняя явочная численность сотрудников;
- среднее число фактически работавших;
- коэффициент использования средней списочной численности сотрудников организации;
- интегральный коэффициент использования трудового потенциала организации (соответствует коэффициенту использования фонда рабочего времени сотрудников).

Варианты заданий для самостоятельной работы

Варианты заданий для самостоятельной работы представлены в табл. 40.

Таблица 40

Варианты заданий и номера условий задач
для самостоятельной работы

Вариант	Номер условия задачи
1	1, 3, 5
2	1, 2, 4
3	2, 3, 5
4	2, 4, 5
5	1, 2, 3
6	1, 3, 4
7	1, 2, 5

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое коэффициент использования установленной длительности рабочего дня и рабочего периода?
2. Что такое коэффициент использования средней списочной численности сотрудников организации?
3. Охарактеризуйте коэффициент использования трудового потенциала организации.
4. Опишите два метода расчета интегрального коэффициента использования фонда рабочего времени.

ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА¹

Данный раздел учебно-методического пособия предназначен для формирования и развития у студентов компетенций в процессе принятия решений в условиях информационной неопределенности и риска.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 1

Исходные данные. Между двумя вашими подчиненными, имеющими одинаковый должностной статус, возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

¹ При составлении проблемных ситуаций использованы материалы Шабуровой А. В. «Управление персоналом».

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 3

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 4

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поприветствует, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 5

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 6

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Выберите из предложенных вариантов понравившуюся точку зрения и объясните, чем она понравилась:

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность; каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров – ведь это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 8

Исходные данные. Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи. Как вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела), вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации, после этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать, возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 9

Исходные данные. Опытный токарь 5-го разряда Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают из-за очередного ремонта. Рабочий неоднократно просил мастера перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. При этом он обращал внимание мастера на то, что молодые токари, работающие на обрабатывающих центрах нового типа, значительно перевыполняют нормы,

а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удастся выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата меньше, чем он мог бы получить, работая на новом обрабатывающем центре.

На механическом участке, которым руководит мастер Иванов, морально и физически устаревшего оборудования насчитывается около 40 %. Это обуславливает постоянный недостаток кадров станочников, так как вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках.

В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом обрабатывающем центре. На это место мастер намерен поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом обрабатывающем центре.

Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер с помощью технолога цеха и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы завода в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках.

На совещании у главного инженера начальникам цехов и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, ряд обрабатывающих центров по своему состоянию не подлежит списанию и его экономически выгодно еще некоторое время использовать.

Мастер узнал, что из пяти новых обрабатывающих центров, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема выпускаемой продукции. В порядке замены изношенного оборудования будет получено три обрабатывающих центра, что составляет около 1/3 потребности участка, поступление новых обрабатывающих центров предусматривается в следующем количестве: во II квартале – один, в III квартале – два и в IV квартале – два.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых обрабатывающих центрах мастер пока не информировал коллектив участка, дефицит станочников на участке в настоящее время составляет шесть человек. К концу года по мере роста планового задания и станочного парка (на две единицы) потребуется принять на работу еще четыре человека.

С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые обрабатывающие центры в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Сидоров, а не Петров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам

выработки на старых ставках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами.

Однако токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст заявление об уходе.

Постановка задачи:

1. Оценить решение мастера в изложенной ситуации.
2. Предложить свой вариант решения задачи.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ 10

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр – директор N-го филиала крупного коммерческого банка (Уникомбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Уникомбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Уникомбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществляется исключительно через знакомых, в филиале не имеют представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планируется, а организуется по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации. Какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?
3. Предложите программу по внедрению новой системы с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра? Какие шаги он должен предпринять лично?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Ситуация. Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-й машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А. М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50–60 лет). Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и дружеские отношения, коллектив может отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства – главный инженер И. И. Хворостов – выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел по конкурсу.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу А. А. Плоткина – специалиста в области рекламы, проработавшего на заводе четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А. В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н. Н. Филонов (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также от тех кадровых решений, которые он примет. Завтра у Евгения первый официальный рабочий день. Какие рекомендации вы могли бы дать Евгению.

Вопросы:

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).
2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цель, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

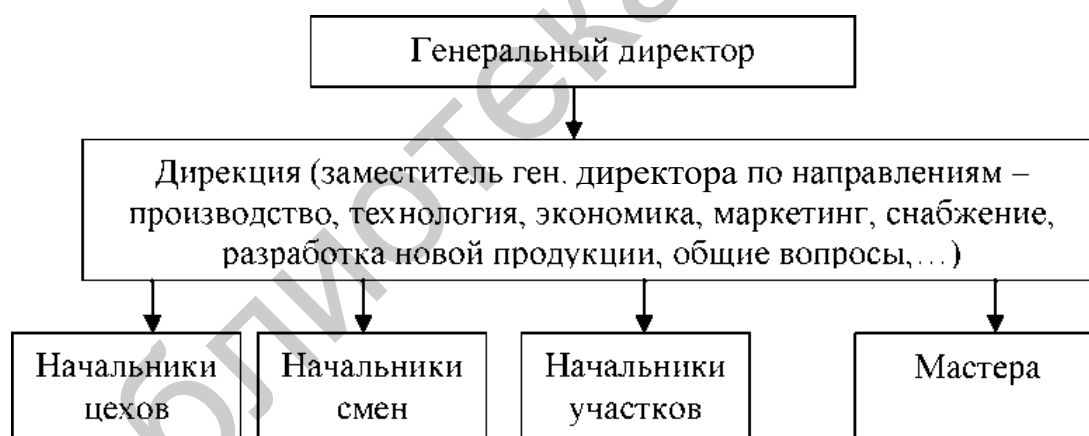
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте ситуацию на Н-м машиностроительном заводе, который выпускает двигатели для большегрузных автомобилей.

На заводе работает около 1200 чел. (ранее работало около 5 тыс. чел.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов, как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает «на склад».

Структура предприятия сохранилась почти в неизменном виде с 1990 г.

Ее можно представить следующей схемой:



Краткая характеристика административно-управленческого персонала организации представлена в табл. 41. Из 1200 работников предприятия: руководство составляет 100 чел. инженерно-технические работники – 250 чел., рабочие – 850 чел.

Из подразделений, организованных менее года назад, можно особо выделить дирекцию по маркетингу и отдел рекламы. Начальник отдела кадров смог предоставить:

- штатное расписание, составленное в 1996 г. и включающее 2500 рабочих мест (в настоящее время существует 1300 вакансий);

– положения о дирекции по маркетингу, отделу рекламы, отделу кадров;

– личные дела руководителей.

За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как правило, они приглашены лично генеральным директором, который находил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только заместитель директора по маркетингу.

Остальные уволились в следующей динамике: 10 чел. – после двух лет работы; 8 – после одного года работы; 6 – до одного года работы.

Среди основных причин увольнений – низкая заработная плата, невозможность профессиональной работы, отсталая технология, семейные обстоятельства.

Возраст сотрудников предприятия:

– 10 % старше 50 лет (80 % мужчины);

– 75 % старше 40 лет (65 % женщины);

– 10 % старше 30 лет (55 % мужчины);

– 5 % старше 20 лет (100 % женщины).

Возраст управленческого персонала: 75 % старше 50 лет (100 % мужчины); 20 % старше 40 лет (85 % мужчины); 5 % старше 30 лет (75 % мужчины).

Кроме того, 85 % – городские жители, 15 % имеют собственные дома в сельской местности или в ближайшем поселке городского типа.

Таблица 41

Краткая характеристика административно-управленческого персонала организации

Параметр кадрового аудита	Управленческий персонал		
	высший	средний	низший
1	2	3	4
Ориентация на задачу	35 %	65 %	100 %
Ориентация на отношения	65 %	35 %	–
Распределение управленческих ролей (%)			
Руководители	45	65	35
Администраторы	45	25	65
Организаторы	5	10	0
Управленцы	5	0	15
Инновационный потенциал	Высокий (10 %)	Высокий (5 %)	Высокий (15 %)
Сверхнормативная активность	Высокая (5 %)	Высокая (10 %)	Высокая (0 %)
Способность к обучению	Высокая (5 %)	Высокая (25 %)	Высокая (10 %)

1	2	3	4
Ролевой репертуар в групповой работе (%)			
«Лидер»	45	55	0
«Генератор идей»	15	60	25
«Критик»	35	15	50
«Эрудит»	40	45	15
«Организатор»	20	65	15
«Эмоциональный лидер»	25	65	10
«Психотерапевт»	0	0	100
«Наставник»	80	20	0

Система стимулирования. По Положению о системе стимулирования (от 1993 г.) 85 % – повременная оплата труда, 15 % – премии. Зарплата не выплачивалась последние пять месяцев, до этого составляла в среднем 550 руб. в месяц.

Затраты на обучение (темы: экономика, управление, технология производства) в последние пять лет:

– 2012 г. – 5 % от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение: высшего управленческого персонала в зарубежных учебных центрах – двухнедельные курсы (Германия, Франция));

– 2013 г. – 10 % от ФЗП (обучение высшего и среднего управленческого персонала – месячные программы подготовки (Беларусь, Израиль, США);

– 2014 г. – 5 % от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала (Беларусь);

– 2015 г. – 2 % от ФЗП (программы годичной подготовки);

– 2016 г. – 0;

– 2017 г. – 0.

Вопросы:

1. Проанализируйте материал о заводе и охарактеризуйте:

– проблемы организационной структуры;

– основные кадровые процессы;

– управленческий персонал предприятия.

2. Предложите систему управления персоналом данного предприятия:

– сформулируйте основные цели работы с персоналом;

– опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы.

3. Предложите программу внедрения системы управления персоналом и сформулируйте первоочередные мероприятия, которые должны быть проведены.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3

Оценить степень выраженности «принципов процветания» на вашем предприятии по методике, предложенной профессором И. Д. Ладановым.

Двенадцать стратегических принципов процветания предприятия:

1. Четкое представление о перспективах фирмы.
2. Неиссякаемый оптимизм управляющих.
3. Ощущение семейной атмосферы на фирме.
4. Увеличение доли предприятия на рынке.
5. Забота о качестве товара.
6. Внимание к обслуживанию потребителей.
7. Наличие ключевого направления в развитии фирмы.
8. Забота о талантливых сотрудниках.
9. Гибкость управления и организации производства.
10. Согласие между руководством и персоналом по вопросам премий и привилегий.
11. Создание для всех работников привлекательных условий труда.
12. Забота о связях с местным населением.

Процедура выполнения задания

По каждому пункту, характеризующему стратегические принципы фирмы, выберите соответствующий балл. Сильная степень соответствует семи баллам, очень низкая – одному баллу, т. е. сильно – слабо 7 6 5 4 3 2 1.

Оценка. Если набрано свыше 70 баллов, то есть основания считать, что ваша фирма будет процветать. Показатель в 55–60 баллов свидетельствует о наличии тенденций к процветанию. Сумма баллов, равная 48–54, указывает на тот факт, что «не все потеряно». Показатель ниже 20 баллов – сигнал бедствия.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) трудоспособное население в рамках отдельной организации на микроуровне;

в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, а также действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

2. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости укажите несколько):

а) занятое население;

б) безработные;

в) трудоспособное население;

г) трудовые ресурсы;

д) граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве.

3. Выделите категории населения, относящиеся к занятому населению (при необходимости укажите несколько):

а) работающие по найму;

б) имеющие оплачиваемую работу (службу);

в) лица, находящиеся в местах лишения свободы;

г) самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

ж) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

з) проходящие службу в вооруженных силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и) трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к) трудоспособные граждане, проходящие курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л) работающие граждане других стран, временно пребывающие на территории страны.

4. Какие функции реализует персонал как **объект** управления (при необходимости укажите несколько):

- а) общественно-продуктивную;
- б) производственную;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;
- д) финансового менеджмента;
- е) маркетинговую;
- ж) управления персоналом.

5. Какие функции реализует персонал как **субъект** управления (при необходимости укажите несколько):

- а) общественно-продуктивную;
- б) производственную;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;
- д) финансового менеджмента;
- е) маркетинговую;
- ж) управления персоналом.

6. Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора:

- а) аналогий;
- б) структуризации целей;
- в) экспертно-аналитический;
- г) последовательных подстановок;
- д) сравнений;
- е) морфологического анализа.

7. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости укажите несколько):

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) управление трудовой мотивацией;
- ж) организация трудовых отношений.

8. Принцип комплексности подразумевает:

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости укажите несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

10. Морфологический анализ – это...

а) активизация творческого поиска решения задач;

б) возможность сравнения нескольких факторов;

в) средство изучения всевозможных комбинаций организационных решений.

11. Какой метод является универсальным при построении и обосновании системы управления персоналом:

а) системный;

б) функционально-стоимостного анализа;

в) экспертно-аналитический.

12. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости укажите несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

13. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а) административным;

б) экономическим;

в) статистическим;

г) социально-психологическим;

д) стимулирования.

14. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления.

15. Основные черты японского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости укажите несколько):

- а) главное – выполнение обязанностей;
- б) отсутствие конкуренции между работниками;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широкое распространенное делегирование власти.

16. Основные черты американского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости укажите несколько):

- а) главное – выполнение обязанностей;
- б) отсутствие конкуренции между работниками;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широкое распространенное делегирование власти.

17. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом;
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ;
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия;
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб.

18. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости укажите несколько вариантов):

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения из-за сокращения штатов и по инициативе администрации;
- г) увольнения из-за сокращения штатов и по собственному желанию.

19. Факторы внешней среды, организации, оказывающие влияние на размер потребности в персонале (при необходимости назовите несколько):

- а) конъюнктура и структура рынка товаров и услуг;
- б) объем производства;
- в) конкуренция;
- г) экономическая политика, проводимая в стране и мире;
- д) сложность изготавливаемой продукции;
- е) текучесть кадров;
- ж) уровень прогрессивности технологий;
- з) организация производства, труда и управления.

20. Виды потребностей в персонале, определяемые в оперативном плане кадровой работы в организации (при необходимости назовите несколько):

- а) общая;
- б) дополнительная;
- в) оперативная;
- г) стратегическая;
- д) прогностическая.

21. Какой метод определения требований к кандидату может быть рекомендован компании, занятой поиском кандидатов на должность банковского клерка:

- а) должностная инструкция;
- б) профессиограмма;
- в) квалификационная карта;
- г) карта компетенций.

22. Описание работы – это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;

д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;

е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающей разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

23. Профессиограмма – это...

а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;

б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

г) описание, содержания работы (функции, обязанности, задачи, операции), требований (профессиональных, деловых, личностных качеств) к носителю определенной профессии.

24. Квалификационная карта – это...

а) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

б) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;

в) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

г) набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т. д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность.

25. Карта компетенций – это...

а) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

б) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

в) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;

г) описание перечня компетенций идеального сотрудника, знание которого позволяет облегчить профессиональный отбор (подбор) персонала сотрудниками отделов по работе с человеческими ресурсами и отделов кадров.

26. Должностная инструкция – это...

а) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

б) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;

в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

г) описание производственных полномочий и обязанностей сотрудника, которое разрабатывается руководством подразделения (организации) и отдела по работе с персоналом (отделом кадров) в соответствии с положением о подразделении (организации);

д) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности.

27. Положение о структурном подразделении – это...

а) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;

б) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;

в) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;

г) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;

д) локальный нормативный документ, в котором определяется порядок создания (образования) подразделения, его структура, правовое положение в организации, а также задачи, функции, права, обязанности и

порядок взаимодействия с иными структурными единицами предприятия (организации).

28. Основные разделы традиционной должностной инструкции работника (при необходимости выберите несколько):

- а) общие положения;
- б) должностные обязанности;
- в) функции субъекта управления;
- г) ответственность;
- д) основные взаимосвязи должностного лица;
- е) основные взаимосвязи субъекта управления;
- ж) права.

29. Основные разделы положения о структурном подразделении (при необходимости выберите несколько):

- а) общие положения;
- б) должностные обязанности;
- в) функции субъекта управления;
- г) ответственность;
- д) основные взаимосвязи должностного лица;
- е) основные взаимосвязи субъекта управления;
- ж) права.

30. Основными методами сбора информации о работе для разработки ее формального описания являются (при необходимости укажите несколько):

- а) анкетирование;
- б) метод контрольных списков;
- в) наблюдение;
- г) интервьюирование.

31. Каковы основные этапы проведения аттестации и рационализации рабочих мест:

а) разъяснение целей и задач работы по аттестации, подготовка аттестационной документации; оценочное собеседование; выработка и принятие рекомендаций по аттестации;

б) разработка описаний работ, их проверка с точки зрения вклада в достижение целей организации, отражение результатов на денежной шкале с целью установления размера оплаты;

в) разъяснение целей и задач работы по учету и аттестации, подготовка аттестационной документации; учет и заполнение аттестационной документации; принятие решений по результатам аттестации; внедрение решений, принятых на аттестации.

32. Какой метод может быть рекомендован для аттестации работ небольшой по численности страховой компании:

- а) классификация работ;
- б) рейтинг-баллы;
- в) сравнение факторов;
- г) аттестация работы на основании времени подготовки сотрудника (специалиста) к ее выполнению.

33. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются (при необходимости укажите несколько):

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) различия в уровне социально-экономической эффективности производства;
- г) финансовое положение предприятия;
- д) воля руководства предприятия.

34. Характеристиками «ядра» персонала являются (при необходимости укажите несколько):

- а) защищенность рабочего места от влияния рынка;
- б) гарантия занятости на длительную перспективу;
- в) неудобные дни и часы работы;
- г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
- д) негарантированное пенсионное обеспечение;
- е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

35. Критериями сегментации персонала в организации являются (при необходимости укажите несколько):

- а) степень рыночной потребности в соответствующей рабочей силе;
- б) уровень уникальности профессии для рынка;
- в) уровень и срок профессиональной, специальной подготовки;
- г) география размещения производительных сил общества.

36. Трудовой потенциал – это...

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует каждый раз, когда создает потребительные стоимости;

в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенного конечного результата (совокупная дееспособность персонала).

37. Численность фактически работавших зависит от следующих факторов (при необходимости укажите несколько вариантов ответа):

- а) явочного фонда рабочего времени;
- б) числа календарных дней в периоде;
- в) числа рабочих дней в периоде;
- г) дней болезней персонала.

38. Явочная численность работников зависит от следующих факторов (при необходимости укажите несколько вариантов ответа):

- а) числа календарных дней в периоде;
- б) числа рабочих дней в периоде;
- в) дней прогулов;
- г) дней целодневных простоев;
- д) дней болезней персонала.

39. Среднесписочная численность работников зависит от следующих факторов (при необходимости указать несколько вариантов ответа):

- а) явочного фонда рабочего времени;
- б) числа календарных дней в периоде;
- в) числа рабочих дней в периоде;
- г) дней целодневных простоев;
- д) дней болезней персонала;
- е) средняя численность работников за каждый месяц исследуемого периода.

40. Какие из приведенных ниже высказываний можно считать задачами профориентации:

- а) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- б) создание условий для обучения, переобучения и повышения квалификации работников в организации;
- в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников занимаемой ими должности;
- г) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников, обратившихся за консультацией, профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

41. Адаптация – это...

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

42. Исследования свидетельствуют о том, что более половины организаций, предприятий, учреждений заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала. Верно ли утверждение:

- а) да;
- б) нет.

43. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (укажите при необходимости несколько вариантов):

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность.

44. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) политика найма;
- г) использование международных кадров.

45. Процесс привлечения кандидатов, соответствующих профилю работы, включает:

- а) найм персонала;
- б) продвижение персонала;
- в) оценку персонала;
- г) отбор персонала.

46. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, являются:

- а) самопроявившимися кандидатами;
- б) безработными;
- в) неквалифицированными работниками.

47. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а) профессиограммой;
- б) карьерограммой;
- в) анкетой сотрудника;
- г) рекламным объявлением.

48. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости укажите несколько):

- а) психологические тесты;
- б) экспертная оценка теоретических и практических знаний;
- в) оценка профессиональных навыков;
- г) решение ситуационных заданий.

49. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) графоаналитические тесты;
- б) психологические задания;
- в) решение ситуационных заданий;
- г) оценка профессиональных навыков.

Библиотека БГУИР

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под ред. С. К. Мордовина ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
3. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
4. Петров, В. М. Человеческие потенциалы и их распределения: проблема измерений / В. М. Петров // Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода ; под ред. И. Т. Фролова. – М. : Права человека. – 2008. – С. 124–150.
5. Седегов, Р. С. Управление персоналом : курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 174 с.
6. Соболева, И. В. Человеческий потенциал российской экономики: проблема сохранения и развития : монография / И. В. Соболева. – М. : Наука, 2007. – 202 с.
7. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик ; под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.
8. Человеческий потенциал для инновационной экономики : колл. монография / под ред. С. А. Иванова ; ИПРЭ РАН. – СПб. : ГУАП, 2011. – 188 с.
9. Шабурова, А. В. Управление персоналом. Практикум / А. В. Шабурова. – Н. : СГГА, 2006. – 177 с.
10. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.

Учебное издание

Давыдовский Анатолий Григорьевич

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *М. А. Зайцева*

Корректор *Е. Н. Батурчик*

Компьютерная правка, оригинал-макет *М. В. Касабуцкий*

Подписано в печать 10.06.2019. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 5,0. Уч.-изд. л. 5,0. Тираж 50 экз. Заказ 8.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.
Ул. П. Бровки, 6, 220013, г. Минск