

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
«ВОЛОГОДСКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
к практическим работам  
по дисциплине ОП.05. Управление персоналом

---

Специальность 43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства

Рассмотрено на заседании предметной цикловой комиссии общепрофессиональных, специальных дисциплин и дипломного проектирования по специальностям 08.02.01 «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений», 08.02.07 «Монтаж и эксплуатация внутренних сантехнических устройств, кондиционирования воздуха и вентиляции», 43.02.08 «Сервис домашнего и коммунального хозяйства» и рекомендована для внутреннего использования, протокол № 11 от «13» июня 2017г

Данные методические указания предназначены для студентов обучающихся по специальности 43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства БПОУ ВО «Вологодский строительный колледж» при выполнении практических работ.

Объем практической работы по дисциплине ОП.05. Управление персоналом составляет 20 часов.

Перечень практических работ соответствует содержанию программы. Практическая работа студентов повышает интеллектуальный уровень обучающихся, формирует умение находить нужную информацию, систематизировать, обобщать, что необходимо для профессиональной подготовки будущего специалиста. Навыки исследовательской работы помогут студентам на старших курсах при выполнении и оформлении курсовых и дипломных проектов.

Методические указания могут быть рекомендованы к использованию студентами и преподавателями БПОУ ВО «Вологодский строительный колледж».

Автор: Карелина Т.В., преподаватель

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ	4
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ	5
ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ	6
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	7
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ	7
Практическая работа №1	7
Практическая работа №2	10
Практическая работа №3	12
Практическая работа №4	13
Практическая работа №5	14
Практическая работа №6	15
Практическая работа №7	17
Практическая работа №8	17
Практическая работа №9	17
Практическая работа №10	18

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина ОП.05. Управление персоналом входит в профессиональный учебный цикл программы подготовки специалистов среднего звена по специальности **43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства.**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- организовывать и осуществлять контроль деятельности персонала

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать**:

- персонал организации как объект управления;

- систему управления трудовыми ресурсами;

- организационную структуру службы управления персоналом;

- общие принципы управления персоналом;

- принципы организации кадровой работы и подбора персонала;

- мотивацию поведения в процессе трудовой деятельности;

В соответствии с учебным планом на изучение учебной дисциплины ОП.05.Управление персоналом отводится 90 часов, в том числе 20 часов – практические занятия.

Выполнение обучающимися практических заданий направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование общих компетенций ОК 1-9;
- формирование элементов профессиональных компетенций ПК 1.1-1.6, 2.1, 3.2, 4.3, 5.1-5.2.

Целью практических занятий является формирование практических умений, необходимых в последующей учебной и профессиональной деятельности.

Содержание практических занятий по учебной дисциплине ОП.05.Управление персоналом направлено на реализацию требований Федерального государственного образовательного стандарта по специальности 43.02.08 Сервис домашнего и коммунального хозяйства.

## ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Аудиторная практическая работа выполняется по заданию преподавателя, с/без его непосредственного участия.

При предъявлении видов заданий на аудиторную практическую работу преподаватель использует дифференцированный подход на индивидуальном уровне к студентам. Практическая работа может осуществляться индивидуально по группам обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Перед выполнением студентом аудиторной практической работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает: цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает студентов о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.

С целью получения высоких результатов использованы следующие виды заданий, которые дадут полноценный результат: практическая работа с книгой, журналом, газетой; подготовка сообщений, докладов, рефератов.

При выполнении работ студент должен изучить методические рекомендации по выполнению практической работы; подготовить ответы на контрольные вопросы. Все

задания выполняются письменно (или устно), ответы на теоретические вопросы даются устно (слабоуспевающим студентам можно дать ответить на контрольные вопросы письменно для того, чтобы лучше запомнить теоретический материал).

Изучая теоретическое обоснование, студент должен знать, что основной целью изучения теории является умение применять ее при выполнении письменных заданий.

После выполнения работы студент должен представить отчет о проделанной работе с полученными результатами и устно ее защитить.

При отсутствии студента по неуважительной причине выполняет работу самостоятельно во внеаудиторное время и защищает на консультации.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТУДЕНТОМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

Контроль и оценка результатов выполнения обучающимися работ, заданий на практических занятиях направлены на проверку освоения умений, практического опыта, развития общих и формирование профессиональных компетенций, определённых программой учебной дисциплины.

Оценки за выполнение заданий на практических занятиях выставляются по пятибалльной системе и учитываются как показатели текущей успеваемости обучающихся.

- Оценка «5» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, выполнена без ошибок; оформлена аккуратно.
- Оценка «4» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, частично с помощью преподавателя, присутствуют незначительные ошибки; работа оформлена аккуратно.
- Оценка «3» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, частично с помощью преподавателя, присутствуют ошибки; по оформлению работы имеются замечания.
- Оценка «2» ставится: обучающийся не подготовился к практической работе, допустил грубые ошибки, по оформлению работы имеются множественные замечания.

## ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ

№ п/п	Тема программы	Тема работы	Количество часов
1.	Тема 3.1 Сущность и методы анализа кадрового потенциала	Анализ кадрового потенциала предприятия (конкретный пример).	2
2.	Тема 3.2 Поиск, отбор и наем персонала	Составление объявления о приеме на работу. Подготовка резюме	2
3.	Тема 5.2 Управление деловой карьерой	Перспективы продвижения по службе	2
4.		Работа с материалами по аттестации персонала	2
5.	Тема 5.3 Совершенствование организации труда.	Анализ текучести кадров	2
6.	Тема 6.1 Проблема власти, лидерства и культура организации.	Концепция развития организационной культуры по заданным параметрам	2
7.		Создание эффективной рабочей группы.	2
8.	Тема 6.2 Формальные и неформальные группы в организации.	Управление неформальной группой	2
9.	Тема 6.3 Типы конфликтов, способы управления конфликтами и борьба со стрессом.	Решение конфликтных ситуаций. Выработка эффективной стратегии преодоления конфликтов.	2
10.	Тема 7.1 Оценка результатов деятельности персонала.	Оценка деятельности персонала с использованием различных методов.	2

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основные источники:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом Академия, 2012
2. Райли Майкл Управление персоналом в гостеприимстве [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000)/ Райли Майкл— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 191 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8602.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: толковый словарь/ Маслова В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 118 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14628.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительные источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: толковый словарь/ Маслова В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 118 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14628.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Методические указания к практическим работам по дисциплине ОП.05.Управление персоналом, 2017г.
3. Методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по ОП.05.Управление персоналом, 2017г.

### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Методические указания для студентов специальности 43.02.08. Сервис домашнего и коммунального хозяйства предназначены, по оказанию методической помощи студентам при подготовке и проведении практической работы в урочное время.

#### Практическая работа №1

##### Анализ кадрового потенциала предприятия

*Задание: на основании приведенных в работе данных, составьте портрет трудового коллектива, который описывает, кадровую и социально-демографическую структуру коллектива*

Блоки:

1. Социально-демографическая и социальная структура предприятия
  - ✓ распределение работников по полу, возрасту, должностям
  - ✓ уровень образования и квалификация, подготовка и переподготовка сотрудников
2. Условия труда (информация о профилактике заболеваний общих и профессиональных, укрепление здоровья и повышения работоспособности кадров, о вводе санитарно-бытовых помещений, мероприятия по улучшению охраны труда)
3. Уровень потребления материальных благ и повышения жизненного уровня работников (рост з/пл, повышение тарифных ставок, обеспечение детей работников местами в дошкольных учреждениях)

Обобщение и анализ:

- ✓ Определение средних показателей коллектива
- ✓ Определение основных тенденций (например: за счет каких категорий будет уменьшаться (увеличиваться) коллектив, как в ближайшие 5 лет будут меняться требования к сотрудникам и их квалификация, улучшаются (ухудшаются условия труда и как это отражается на кадровом потенциале организации и т.д.)

- ✓ Соотнесение полученных результатов с целями и перспективами организации
- ✓ Как будет меняться кадровый потенциал уменьшаться (увеличиваться).
- ✓ Рекомендации

**ООО «Союзпромпластик»** - общество с ограниченной ответственностью, находящейся по адресу: город Ногинск, площадь Нижегородская стр.9. Предприятие производит готовую продукцию, такую как: изделия из пластмассы для пищевых продуктов. Деятельность компании начата в 2001 году. Благодаря внедрению современных технологий, высоких стандартов качества на производстве и стабильной материально-технической базе. Цель компании - вывести рынок упаковочного материала на принципиально новый уровень, устанавливая высокие стандарты качества на производимый товар. Совершенствование качества упаковки и методов декорирования упаковочных материалов, внедрение инновационных технологий, развитие бизнеса клиентов путем предоставления им продукта наивысшего качества.

**Таблица 1 - Социальная структура коллектива**

Показатели, чел	По годам	
	2010	2011
<b>1. Численность всего</b>	<b>345</b>	<b>370</b>
В том числе м жчины	104	114
женщины	241	256
<b>2. Численность по возрастным группам</b>	<b>345</b>	<b>370</b>
до 18 лет	0	0
18-30	92	98
31-40	136	149
41-50	104	111
51-59	8	6
60 лет и более	5	6
<b>3. Численность основного персонала, всего</b>	<b>307</b>	<b>324</b>
Руководители	4	5
Специалисты	20	17
Служащие	18	22
Операционные работники	38	43
Стажеры	3	2
Женщины	224	235
Из них Руководители	12	10
Специалисты	40	46
Служащие	66	62
Операционные работники	102	114
Стажеры	4	3

**Таблица 2 - Состояние условий труда**

Показатели, чел	По годам	
	2010	2011
Общая численность работников, занятых на работах, всего	345	370
С нормальными условиями труда	339	362
В том числе женщин	239	253
С тяжелыми условиями труда	6	8
В том числе женщин	2	3
С вредными условиями труда	0	0
В том числе женщин	0	0
С особо вредными и особо тяжелыми условиями труда	0	0
В том числе женщин	0	0
2. Удельный вес занятых с тяжелыми, вредными и особо тяжелыми и особо вредными условиями труда в общей численности работников, %	1,9	2,1
3. Численность работников занятых в ночные смены	24	28
В том числе женщин		
4. Общее количество рабочих мест, шт.	182	195



<b>4. Численность вспомогательного персонала, всего</b>	<b>38</b>	<b>46</b>
Мужчины	21	25
Женщины	17	21

**Таблица 3- Профессионально-квалифицированная структура**

Показатели, чел	По годам	
	2010	2011
1. Численность всего	345	370
В том числе со стажем работы по специальности		
Более 10 лет	134	135
Из них мужчин/женщин	49/85	58/87
Прошедших квалификационную аттестацию	74	84
Востребованное количество работников со стажем более 10 лет	169	174
Коэффициент обеспеченности по квалификации	0,43	0,48
От 3 до 10 лет	175	183
Из них мужчин/женщин	44/131	42/141
Прошедших квалификационную аттестацию	149	159
Востребованное количество работников со стажем от 3 до 10 лет	258	264
Коэффициент обеспеченности по квалификации	0,57	0,6
Менее 3 лет	36	42
Из них мужчин/женщин	11/25	14/28
Прошедших квалификационную аттестацию	19	29
Востребованное количество работников со стажем менее 3 лет	49	54
Коэффициент обеспеченности по квалификации	0,38	0,53
2. Общий коэффициент квалификации	0,7	0,74

**Таблица 4 образовательный уровень персонала**

Показатели, чел	По годам	
	2010	2011
<b>1. Общая численность операц. работников, всего</b>	140	157
С неполным средним образованием	0	0
С общим средним образованием	0	0
С начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	17	14
Со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	20	19
С общим высшим образованием (бакалавр)	21	31
Со специальным высшим образованием (специалист)	82	93
<b>2. Общая численность лин. и функционал. руководителей, служащих и специалистов</b>	160	162

С неполным средним образованием	0	0
С общим средним образованием	0	0
С начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	0	0
Со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	24	24
С общим высшим образованием (бакалавр)	42	48
Со специальным высшим образованием (специалист)	94	93
С ученой степенью	12	12

## **Практическая работа № 2**

### **Составление объявления о приеме на работу. Подготовка резюме**

*Задание: составить резюме для приема на работу*

#### **Правила составления резюме**

По этому документу, как правило, о Вас складывается первое впечатление. От того, насколько грамотно оно составлено, зависит качество предложений работодателей.

#### Лаконичность:

Оптимальный объем 1 страница. Ваше умение ясно формулировать, кратко излагать - показатель высокого уровня общей культуры.

#### Точность:

Все, что изложено в резюме, соответствует заявленной должности и требованиям к данной вакансии.

#### Структура резюме:

Для удобства восприятия в тексте необходимы акценты и выделения. При его чтении не должно рассеиваться внимание.

#### Уместность:

Пишите только о том, что имеет отношение к работе, избегайте ненужных деталей и подробностей.

#### Правдивость:

Представляйте только ту информацию, которую Вы можете полностью подтвердить. Сведения, сообщаемые в резюме, могут в последующем проверяться.

#### Энергичность:

Используйте глаголы действия, характеризуя свой опыт: «устроил», «организовал», «эффективно использовал».

#### Позитивный характер:

Создавайте благоприятное впечатление, подчеркивайте только положительные качества и сильные стороны, перечисляйте только успехи.

#### Систематичность:

Излагайте информацию последовательно, не допуская пропусков во времени.

#### Уникальность:

Пишите о том, что характеризует именно Вас, отличает Вас от большинства других кандидатов.

#### Хороший стиль изложения:

Пользуйтесь точными формулировками, избегайте непонятных сокращений и жаргона.

#### Грамотность:

Проверьте текст на отсутствие орфографических и грамматических ошибок.

#### Дизайн:

Резюме должно быть внешне привлекательным. Используйте бумагу белого цвета и хорошего качества. Шрифт хорошо читаемый, в диапазоне от 12 до 14 пунктов. Удобно располагайте текст, разделяйте его на параграфы. Резюме должно легко читаться.

Печатать резюме лучше на лазерном принтере, так ваш текст будет выглядеть более презентабельно.

## Структура резюме

ИВАНОВА ИРИНА ИВАНОВНА

**Цель:** получение должности... (указать конкретную должность) Сведения о себе: (возраст, семейное положение и др.)

**Опыт работы:** (указать названия предприятий, должность, время работы; перечислить навыки, умения и профессиональные опыты, которые приходилось реализовывать на указанных предприятиях и которые позволили бы претендовать на должность, указанную в цели).

**Образование:** (название учебного заведения, квалификация, год окончания). Начать с того, которое больше всего соответствует цели.

**Дополнительные сведения:** (владение ПК и программами, необходимыми для осуществления деятельности по должности, степень владения иностранными языками, наличие водительских прав, а также различных сертификатов и удостоверений, повышающих Вашу конкурентоспособность, профессиональные награды и отличия).

**Личные и деловые качества:** (достаточно будет 5-7 качеств, способствующих успеху в той работе, на которую претендуете).

**Рекомендации:** (Ф. И. О., название предприятия, должность и контактный телефон 1-2 человек, имеющих определенный вес в профессиональных или общественных кругах и с которыми Вам приходилось иметь контакты по совместной деятельности. Прежде поместить их имена в свое резюме, обязательно получите согласие у рекомендателя и его заверение, что он охарактеризует Вас положительно либо как работника, либо как профессионала).

Резюме должно быть напечатано на одном листе и без ошибок. Дайте почитать его разным специалистам и своим знакомым, дорабатывайте неоднозначные и спорные формулировки, исключите фразы, ничего не говорящие о Вашей квалификации. Затем проверьте его на нескольких не значимых для трудоустройства работодателях и только потом предложите его на те предприятия, где хотели бы работать.

Для каждой новой должности и предприятия с особыми условиями труда составляйте новое резюме.

### ОБРАЗЕЦ СОСТАВЛЕНИЯ РЕЗЮМЕ

ИВАНОВА ИРИНА ИВАНОВНА

**Цель:** получение должности заведующего магазином, менеджера по продажам, товароведа

**Сведения о себе:** 35 лет, замужем, взрослый сын,  
г.Вологда, ул.Мира, д.38, кв.15  
тел. 911-512-12-12, e-mail: irina\_ivanova@mail.ru

**Опыт работы:**

1. ООО «Евро-Линия», директор магазина - 2,5 года.
2. Мурманский ювелирный центр, продавец, заведующая отделом, товаровед - 3 года.
3. Универмаг «Центральный», продавец, старший кассир, экономист-финансист, бухгалтер, товаровед - 10 лет.
  - В совершенстве знаю организацию торгово-технологического процесса продаж в магазине, нормативную базу в сфере торговли.
  - Имею практику оценки и подбора персонала, а также формирования торговой команды.
  - Владею ситуацией на рынке продовольственных товаров в городе, знакома с ассортиментом промышленных товаров и ювелирных изделий.
  - Провожу маркетинговые исследования конъюнктуры рынка, спроса населения.
  - Знакома с современными законодательными актами в сфере торговли.
  - Имею опыт ведения бухгалтерской деятельности на предприятии.

- Способна составлять экономический анализ деятельности предприятия.

**Образование:** 20.06.1985г., Диплом с отличием Торгового техникума (г.Мурманск), товаровед непродовольственных товаров.  
22.06.1994г., Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, товаровед-инженер непродовольственных товаров.

**Дополнительные сведения:** Владею навыками работы с ПК (Microsoft Word, Excel), с программой 1С: Торговля-Склад  
Владею основами разговорного английского языка.

**Личные и деловые качества:** Приветлива и доброжелательна в общении с клиентами и партнерами, эмоционально устойчива, способна осуществлять самоконтроль и ответственно выполняю взятые на себя обязательства, быстро обучаюсь новым видам деятельности, осуществляю творческий подход при решении деловых проблем.

**Рекомендации:** Петрова Ольга Васильевна, ООО «Евро-Линия», директор, конт.тел. 72-22-22

### **Практическая работа № 3 Перспективы продвижения по службе**

*Задание: Менеджер по персоналу находится на середине своей карьеры. В организации, где он работает, наметились организационные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам. Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить или уточнить свой личный жизненный план карьеры, отвечая на следующие вопросы:*

#### Личный жизненный план

#### **1. Оценка жизненной ситуации**

##### **Работа**

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по работе?

Какую работу я хочу выполнять через несколько лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

К каким мероприятиям я прибегну, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным требованиям?

##### **Экономическое состояние**

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического состояния?

##### **Физическое состояние**

Какова моя общая форма?

На чем основана моя оценка?

Бываю ли я на осмотрах у врача?

##### **Социальное состояние – человеческие отношения**

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы, другое мнение?

Навязывают ли другие свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?  
Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?  
Как я забочусь о дружеских отношениях?

### **Психическое состояние**

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессы беспокоят меня в настоящее время?

Какие стрессы могут ожидать меня в ближайшее время?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатра?

### **Семейная жизнь**

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести ребенка (второго)?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

### **2. Постановка личных конечных целей карьеры**

Целями моей карьеры являются:

1).....

2).....

3).....

Моя карьера должна осуществляться до г.

Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

Какие факторы препятствуют?

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

### **3. Выделите основные частные цели и задачи, которые необходимо решить в ближайшее время.**

## **Практическая работа № 4**

### **Работа с материалами по аттестации персонала**

*Задание:* Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

*Методические указания:* Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности ( $K_{ст}$ ) равен 1. Фактическая величина  $K_{ст}$  рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \left( 1 - \frac{П_{п} + О_{п} + П_{ур} + Н_{тр} + Н_{оп} + А + У_{в}}{Ч_{сп}} \right) + \frac{(П_{пр} + П_{ра} + П_{з}) \cdot 10H_{м}}{Ч_{сп} \cdot Д},$$

где  $K_{ст}$  - коэффициент стабильности трудового коллектива;

$П_{п}$  - число случаев прогула;

$О_{п}$  - число случаев опозданий на работу;

$П_{ур}$  - число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

$Н_{тр}$  - число других нарушений трудового распорядка;

$Н_{оп}$  - число случаев нарушений общественного порядка;

А - число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;  
 Ув - число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;  
 Ппр - потери от прогулов (чел./дн.);  
 П - потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);  
 Пз - потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);  
 Нм - коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;  
 Чсп - среднесписочная численность работающих на 1-е число месяца, следующего за отчетным;  
 Д - количество рабочих дней в отчетном месяце.

### Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих коэффициентов стабильности, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется нормативный показатель стабильности. В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период. За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили - 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации - 50 чел./дней. Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9. Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина Нм оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными таблицы.

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

### Практическая работа № 5 Анализ текучести кадров

*Задание: Рассчитайте текучесть рабочей силы, пользуясь данными таблицы*

#### Методические указания

Для расчета показателя текучести рабочей силы применяются две формулы.

1. Коэффициент увольнений или потеря, который показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, он равен:

$$\left( \frac{\text{Число увольнений за период}}{\text{Средняя численность персонала за период}} \right) \times 100\%.$$

2. Индекс стабильности рабочей силы, который показывает долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

$(\text{Численность работников, проработавших в течение как минимум одного года}) / (\text{Число работников, принятых год назад}) \times 100\%$ .

Вариации индекса стабильности рабочей силы называются «дополнительным индексом текучести»:

$(\text{Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года}) / (\text{Средняя численность персонала в течение одного года}) \times 100\%$ .

Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время.

Период	Квартальный период работы	Численность уволившихся	% увольнений	% оставшихся работников
Первый	(1-13 недель)	200	40	60
Второй	(14-26 недель)	100	20	40
Третий	(27-39 недель)	50	10	30
Четвертый	(40-52 недели)	25	5	25
Пятый	(53-65 недель)	15	3	22
Шестой	(66-78 недель)	10	2	20
Седьмой	(79-91 неделя)	5	1	19
Восьмой	(92-104 недели)	5	1	18

### Практическая работа № 6

#### Концепция развития организационной культуры по заданным параметрам

*Задание: Проанализируйте результаты оценки организационной культуры ООО «Узоры».*

*В чем, на ваш взгляд, основные проблемы сложившейся в компании культуры?*

*Как их можно устранить?*

*С чего бы вы начали свою работу?*

#### ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «УЗОРЫ»

Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
Отношение между персоналом и руководством	Руководители «другого поля ягоды», большая дистанция власти, недоверие к руководству, основанное на убеждении, что оно работает на себя	Полностью не соответствует	Взаимодействие на основе полного доверия и внимания к проблемам работников
Отношение к персоналу	Мы никого не держим	Полностью не соответствует	Внимание к интересам персонала, забота о его развитии
Отношение к высококвалифицированным работникам	Потребительское, внимание и забота проявляются лишь при угрозе перехода работника на другое место	Полностью не соответствует	Как к кадровой элите
Отношение к молодым специалистам	Нам нужна смена, способная заменить уходящих сотрудников, но это требует дополнительных затрат и усилий	Не соответствует	Молодые специалисты — будущее предприятия
Отношения между сотрудниками в коллективе	Коллектив сплочен за счет алотельной совместной работы, некоторое отчуждение между молодыми работниками и ветеранами	Соответствует не полностью	Сплоченный коллектив, взаимопомощь и взаимовыручка

Преданность компании	Рассматривается с иронией, хотя у работников со стажем существует ностальгическая гордость былыми успехами	Соответствует не полностью	Воспринимается как должное
Интересы компании и интересы работников	Личные интересы ставятся выше интересов компании	Полностью не соответствует	Гармоничное сочетание интересов компании и работников
Информированность персонала	Информация частичная, неподтвержденная, недоступная для рядовых сотрудников	Полностью не соответствует	Обязательное периодическое информирование работников, привлечение к принятию решений и их реализации
Дисциплина	Основана на боязни наказания, в особенности материального	Не соответствует	Самодисциплина, основанная на осознании значимости целей, в том числе личного благосостояния работника
Отношение к работе	Источник получения средств к существованию	Полностью не соответствует	Источник саморазвития и совершенствования своих способностей и достижения желаемого уровня благосостояния
Отношение к материальному вознаграждению	Значимость материального вознаграждения занимает ведущие позиции в ценностной структуре работника	Полностью не соответствует	Воспринимается как закономерный результат работы, но не как ее главная цель
Отношение к качеству выполняемой работы	Работа должна выполняться качественно и в срок	Соответствует	Работа должна выполняться качественно и в срок
Отношение к самообразованию, повышению квалификации	Осознание необходимости, но отсутствие желания прилагать для этого усилия	Соответствует не полностью	Необходимый элемент профессиональной деятельности, основа личного успеха
Отношение к ответственности	Готовность брать ответственность, но дополнительная ответственность должна материально вознаграждаться	Соответствует не полностью	Готовность выполнять ответственные поручения как возможность проявить свои способности
Отношение к риску	Предпочтение работать по ранее отработанным схемам, нежелание что-либо менять	Полностью не соответствует	Готовность экспериментировать, применять на практике новые методы, подходы
Отношение к проявлению инициативы, творчества	Положительное, но за дополнительное вознаграждение	Соответствует не полностью	Инициатива и творчество в работе — основа высоких результатов
Отношение к карьере	Профессиональный рост тесно связан с расположением к сотруднику руководства	Полностью не соответствует	Профессиональный рост зависит от личных способностей, квалификации, профессионализма работника
Отношение к клиентам	Клиент — вынужденная досадная помеха, Такие большие запросы при таких низких расценках	Полностью не соответствует	Клиент всегда прав, мы уважаем интересы клиентов
Отношение к предназначению компании, к миссии	Это прерогатива начальства, миссия нужна для рекламы, а не для сотрудников	Полностью не соответствует	Миссия вдохновляет, помогает понять свое место в жизни, свое гуманное предназначение в мире



**Практическая работа № 7**  
**Создание эффективной рабочей группы**

*Задание: заполните таблицу «Трехуровневая модель командообразования»*

Уровень	Характеристика группы
Уровень А	
Уровень В	
Уровень С	

**Практическая работа № 8**  
**Управление неформальной группой**

*Задание: Заполните таблицу «Методы управления неформальными группами»*

Метод	Характеристика
1. Консультации с группами	
2. Обучение и внушение	
3. Обеспечение лояльности руководящих работников	
4. Замена руководителя «среднего звена»	
5. Перевод сотрудников на другое место работы	
6. Размещение кабинетов	
7. Признание естественных лидеров	
8. Обмен информацией в организации	

**Практическая работа № 9**  
**Решение конфликтных ситуаций.**

**Выработка эффективной стратегии преодоления конфликтов**

*Задание: пользуясь ниже приведенным текстом, опишите проблему в общих чертах; выявите главных участников конфликта, определите тип конфликта: перечислите основные потребности и опасения, связанные с ними, а также выясните мотивы поведения стоящих за позициями участников. На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.*

**Описание конфликтной ситуации**

Отдел маркетинга акционерного общества "Интекс" состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т. Попова — женщина среднего предпенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница — К.И. Алексина — молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО — гидравлических приводов.

Начальник отдела некоторое время "по-матерински" опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексинной причинам отношения резко ухудшились. А.Т. Попова стала постоянно придирается к К.И. Алексинной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексинной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

## Практическая работа № 10

### Оценка деятельности персонала с использованием различных методов

Задание: Заполните таблицу «Характеристика методов оценки деятельности персонала»

<b>Метод</b>	<b>Характеристика метода</b>
Управление по целям	
Метод шкалы графического рейтинга	
Метод «360 градусов»	
Метод деловых игр	