

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

Л.П. Корницкая, О.Г. Сорокина

СПЕЦКУРС
(на основе профессионального стандарта)

Учебно-методическое пособие
для обучающихся по направлению
подготовки «Управление персоналом»
(для практических занятий и самостоятельной работы)

Ростов-на-Дону
2017

ББК 74.58я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент М.В. Шеченко

Корницкая, О.Г.

Спецкурс (на основе профессионального стандарта): учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (для практических занятий и самостоятельной работы) / Л.П. Корницкая, О.Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 66 с.: ил., прил. – Библиогр.: с. 57.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Спецкурс (на основе профессионального стандарта)» содержит практические занятия, методические указания, список литературы, вопросы к экзамену и задания для самостоятельной работы, включает задания для развития практических навыков и умений, которые можно выполнять самостоятельно и на практических занятиях.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров первого года обучения направления подготовки «Управление персоналом».

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

Оглавление

	Введение.....	4
1	Содержания разделов модулей	5
	1.1 Концепции и методы повышения эффективности использования и развития персонала.....	5
	1.2 Технологии управления персоналом в профессиональной деятельности.....	6
	1.3 Диагностика организационного развития в сфере профессиональной деятельности: принципы, формы, методы.....	8
	1.4 Технологии наставничества и особенности развития персонала.....	10
2	Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков.....	17
	2.1 Практические задания по теме «Концепции и методы повышения эффективности использования и развития персонала».....	17
	2.2 Практические задания по теме «Технологии управления персоналом в профессиональной деятельности».....	18
	2.3 Практические задания по теме «Диагностика организационного развития в сфере профессиональной деятельности: принципы, формы, методы».....	23
	2.4 Практические задания по теме «Технологии наставничества и особенности развития персонала».....	27
3	Фонд оценочных средств (тестовые задания для самостоятельного контроля знаний).....	31
4	Тематика рефератов по модулю.....	55
5	Перечь вопросов для контроля знаний.....	56
	Библиографический список.....	57
	Приложение 1-5.....	58

Введение

Сегодня главная проблема на промышленных предприятиях - поиск квалифицированных рабочих, мастеров, руководителей среднего и начального звена.

В настоящее время современное развитие технологий значительно опережает существующую систему требований производства к составу рабочих профессий, их компетенциям, не обеспечивая своевременную трансляцию в систему образования.

Профессиональный стандарт является ключевым механизмом саморегулирования рынка труда. Он представляет собой многофункциональный нормативный документ, устанавливающий в рамках конкретного вида (области) профессиональной деятельности требования:

- к содержанию и качеству труда;
- к условиям осуществления трудовой деятельности;
- к уровню квалификации работника;
- к практическому опыту, профессиональному образованию и обучению, необходимому для соответствия данной квалификации.

Профессиональный стандарт состоит из структурных единиц, каждая из которых относится к определенному квалификационному уровню и содержит описание:

- необходимых знаний и умений;
- уровня ответственности и самостоятельности;
- уровня сложности выполняемой трудовой функции.

Официально понятие профессионального стандарта введено в Трудовой кодекс РФ и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» Федеральным законом № 236-ФЗ от 03.12.2012 г. «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ».

Квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

1 Содержание разделов модулей

1.1 Концепции и методы повышения эффективности использования и развития персонала

Эффективное использование персонала характеризуется в первую очередь низкой себестоимостью и конкурентоспособностью выпускаемой продукции предприятия. Но в настоящее время отсутствует устоявшаяся модель оценки эффективности использования персонала организации, имеются лишь различные трактовки известных ученых в этой области. Как продемонстрировали результаты нашего корреляционного анализа, динамика средней заработной платы в экономике РФ не оказывает выраженного положительного влияния на эффективность использования персонала, в частности не влечет снижения текучести кадров, повышение эффективности трудовых ресурсов только за счет материального стимулирования проблематично. Соответственно, актуальными становятся определение и научный поиск концептуального подхода к эффективному управлению персоналом организации. Целью такого подхода является получение комплексной характеристики состояния эффективности использования персонала организации, а также разработка соответствующих мероприятий по повышению эффективности использования персонала по различным индикаторам показателя эффективности.

Проблема эффективности использования ресурсов одна из ключевых проблем в экономике предприятия. Эффективность использования ресурсов (трудовых, производственных, финансовых) способствует достижению больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств.

Для повышения эффективности персонала можно использовать ряд таких методов, как:

1) Совершенствование системы премий и оплаты труда. (Оно должно основываться на установлении зависимости между оплатой производимого труда и уровнем доходов предприятия, а также зависеть от выработки каждого работника);

2) Совершенствование работы с персоналом (обеспечение условий для личной инициативы работника, учет их профессиональных навыков и профессиональных особенностей, создание здоровой рабочей обстановки в коллективе, техническое оснащение рабочих мест);

3) Внедрение информационных технологий (благодаря им создаются условия для современного обмена информацией, повышается оперативность, ускоряется процесс обслуживания клиентов и т.д.);

4) Повышение мотивации персонала. Мотивация работника может снижаться, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом, то есть когда результаты работы или усилия работника не воспринимаются им как инструмент для получения вознаграждения. Работник может иметь низкую мотивацию, если он уже имеет максимальный для него в данной компании уровень оплаты, и повышение производительности и улучшение качества его работы уже не может отразиться на его оплате. Возможны следующие стратегии

подкрепления: постоянное подкрепление (после каждого желательного действия); подкрепление через фиксированный интервал времени; подкрепление (выплата заработной платы, премий, бонусов и пр.) осуществляется после определенного периода времени - раз в месяц, квартал или год; подкрепление с изменяющимся интервалом времени: желательные действия работника подкрепляются после разных периодов времени. Сюда можно отнести переводы, повышения по службе, получение благодарностей и т.п.;

5) Эффективная система управления персоналом (четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей и т.д.);

6) Внедрение новых технологий в производительный процесс (новое оснащение оборудованием, установка конвейерных лент и т.д.);

7) Повышение квалификации, обучение и аттестация персонала предприятия;

8) Осуществление мероприятий по социальной защите персонала предприятия (декретные отпуска, путевки в оздоровительные медицинские учреждения, выплата материальных поощрений за стаж работы).

1.2 Технологии управления персоналом в профессиональной деятельности

В современных условиях эффективность управления в любом виде деятельности в целом определяется используемыми технологиями – традиционными или инновационными. Доминирование в управлении таких компонентов, как «ресурсное обеспечение» (имеются в виду, прежде всего, человеческие ресурсы) и «технологическое обеспечение», приводит к необходимости сосредотачивать внимание на этих аспектах, так как повышение эффективности деятельности достигается путем совершенствования ресурсов и технологий.

Наиболее часто встречающееся определение понятия «технология управления персоналом, или кадровая технология» – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала или кадрового состава организации, обеспечивающее достижение целей и эффективность ее функционирования.

Кадровая технология представляет собой инструмент УП. Сущность содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности.

Процесс УП становится технологичным в том случае, когда реализуется на основе четких, реально достижимых целей, методически разработанных процедур и правил. Для этого необходим определенный уровень профессиональных знаний и опыта проведения кадровых технологий руководителей и специалиста кадровых служб.

Технологии управления обеспечивают воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисци-

плины, доверия, изменения отношения персонала трудовой деятельности в соответствии с целью управления.

УП в организации требует определенных средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии. Основными функциями кадровых технологий является: управленческие, специфические.

К основным управленческим функциям кадровых технологий относится:

1) возможность дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации, с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;

2) обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала;

3) обеспечение воспроизводства профессионального опыта персонала.

Специфические управленческие функции обеспечивают включение профессиональных возможностей человека с систему социальных и профессиональных ролей организации.

На основе кадровых технологий в организации формируется механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека.

Кадровые технологии позволяют решать задачи побуждения человека к изменению своей роли в организации, к созданию климата доверия и удовлетворенности трудом. Применение кадровых технологий вносит свой вклад в управляемость организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала организации.

Кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции.

С 1 июля 2016 года работодатели обязаны применять профстандарты, если требования к квалификации, которая необходима сотруднику для выполнения определенной трудовой функции, установлены Трудовым кодексом, федеральными законами или иными нормативно-правовыми актами (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ). Для остальных работников профстандарты носят рекомендательный характер.

В таблице 1.1 изображена система профессиональных квалификаций.

Указ президента Российской Федерации Путина В.В. от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Таблица 1.1. Система профессиональных квалификаций.

Основные элементы	Органы управления	Объекты управления
Профессиональные стандарты	Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям	Рынок труда
Независимая оценка (сертификация) квалификаций	Отраслевые советы по профессиональным квалификациям	Образовательные организации, реализующие программы профессионального образования

Организация обучения на основе профессиональных стандартов	РСПП, объединения работодателей	Работники организаций
Профессионально-общественная аккредитация	Органы государственной власти (Минобрнауки, Минтруд и др.)	

Профстандарты – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Такое определение дает ч.2 ст.195.1 Трудового кодекса. Профессиональный стандарт – это новое понятие, внесенное в Трудовой кодекс только в конце 2012 года. Необходимость введения профстандартов была обусловлена тем, что характеристики должностей, содержащиеся в Единых квалификационных справочниках, уже не соответствовали современной ситуации на рынке труда. Описание требований к специалисту в профессиональных стандартах носит комплексный характер. В нем используются более современные конструкции в виде сочетания требований к знаниям, умениям, профессиональным навыкам и опыту работы. Эти особенности профессиональных стандартов делают их основными элементами национальной системы квалификаций, связывающими сферу труда и сферу профессионального образования. Правила разработки, утверждения и применения профстандартов утверждены постановлением Правительства России от 22 января 2013 г. № 23.

В данной главе рассмотрена система профессиональных стандартов в Российской Федерации.

Первоначально планировалось сделать профстандарты обязательными для применения в государственных и муниципальных организациях. Этот законопроект о применении профстандартов был внесен на рассмотрение в Госдуму России в мае 2014 года. С 1 июля 2016 года начала действовать новая статья Трудового кодекса – 195.3. Она определяет порядок применения профессиональных стандартов. Новые правила устанавливают ситуации, когда применение профстандартов становится обязательным для работодателей. Так, если Трудовым кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ будут установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований становятся обязательными для применения работодателями (ст.195.3 ТК РФ в редакции, действующей с 1 июля 2015 г.)

1.3 Диагностика организационного развития в сфере профессиональной деятельности: принципы, формы, методы

Организационное развитие – это поэтапное внедрение технологий, форм и методов управления организацией, ее структурой и ее персоналом.

Основные принципы организационного развития таковы.

1) Принцип целенаправленности. Изменения должны быть направлены на достижение четко определенных целей организации.

2) Принцип плановости. Изменения должны быть подготовлены, управляемы.

3) Принцип непрерывности. Развитие должно быть непрерывным.

4) Принцип первого руководителя. Крупные управленческие нововведения требуют внимания первого руководителя предприятия.

5) Принцип системности. Организация рассматривается как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов.

6) Принцип интервенции. Организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений, квалифицированных помощников, которые обеспечивают методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации и ее персоналу.

7) Принцип гуманистических ценностей, социальной ответственности.

8) Принцип коллегиальности (вовлечение в процесс организационных изменений всех или большей части сотрудников).

Выделяют четыре основные формы организационного развития: структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации.

В процессе структуризации, исходя из организационных целей, определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями.

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.).

Под регламентацией понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Основными регламентирующими документами в организациях являются: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности.

Ориентация как форма организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

Методы организационного развития на микроуровне условно можно разделить на структурные и процессуальные.

К структурным относятся методы, направленные на изменение содержания труда и взаимоотношений между работниками, т.е. различные формы перепроектирования (редизайна) рабочих заданий: ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества, гибкий график работы и т.д. К этой же группе методов можно отнести программы развития человеческих ресурсов (human resource programs), направленные на обучение и планирование карьеры работников в организации, а также методы, направленные на изменение организационной культуры (создание новых ритуалов, пропаганда новых ценностей, редизайн процессов социализации и мотивации).

Процессуальные методы организационного развития направлены на изменение поведения работников путем изменения ряда процессов, и, прежде всего, процессов общения (коммуникации), обсуждения проблем и принятия решений. Среди наиболее популярных методов этой группы – тренинги сензитивности, опросы работников, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей.

1.4 Технологии наставничества и особенности развития персонала

Анализ зарубежных и российских публикаций показывает, что наставничество является одним из приоритетных инструментов развития работников во всем мире – большинство крупных компаний разрабатывают индивидуальные программы наставничества с учетом их особенностей и направлений деятельности. Таким образом, данному инструменту уделяется огромное влияние как средству, позволяющему управлять развитием работников компании.

Существует множество определений наставничества. Например, наставничество – это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии.

Также наставничество определяется как метод воспитания и профессиональной подготовки сотрудников непосредственно на рабочем месте, имеющий как индивидуальную, так и коллективную формы.

В своей работе руководствуемся следующим определением наставничества – это процесс формальной и неформальной передачи знаний, практического опыта, оказания помощи и поддержки со стороны наставника наставляемому работнику.

В данном процессе огромную роль играет личность наставника – далеко не каждый работник, профессионал в своей сфере может стать наставником. Наставник должен обладать рядом характеристик – в первую очередь, это желание и возможность делиться своими знаниями, ответственность, отзывчивость, целеустремленность, чувство такта, самоорганизованность. Таких людей

не так много даже в крупных компаниях, соответственно, для того чтобы система наставничества постоянно и эффективно работала и развивалась, стремилась к достижению целей организации, и все накопленные в компании знания трансформировались и передавались, способствуя становлению самообучающейся организации, необходимо выстроить эффективную систему (программу) наставничества в компании.

Задачами наставничества являются:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество;
- оказание помощи в адаптации сотрудников к условиям осуществления служебной или трудовой деятельности;
- воспитание профессионально-значимых качеств личности сотрудников, ознакомление их с историей и традициями;
- содействие выработке навыков поведения сотрудников, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам;
- формирование активной гражданской и жизненной позиции сотрудников, развитие у них ответственного и сознательного отношения к службе;
- изучение с сотрудниками требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;
- реализация мер по ранней профилактике профессиональной деформации личности сотрудников;
- оказание моральной и психологической поддержки сотрудникам в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных или трудовых обязанностей.

Задачи наставничества реализуются во взаимодействии руководителей организаций России, наставников, сотрудников кадровых органов, органов психологического обеспечения, профессиональной подготовки, представителей общественных формирований.

Примером эффективной программы наставничества в управления талантами является компания « Двигатели Мира». Одной из приоритетных задач данной компании является становление самообучающейся организации, поэтому тема наставничества особенно важна. Программа « Наставничество» в данной компании – это комплексная программа, направленная на поиск и отбор потенциальных и эффективных работников компании, с целью их обучения и применения их компетенции в развитии работников компании.

Программа представлена четырьмя основными этапами, которые представлены на рисунке 1.1.

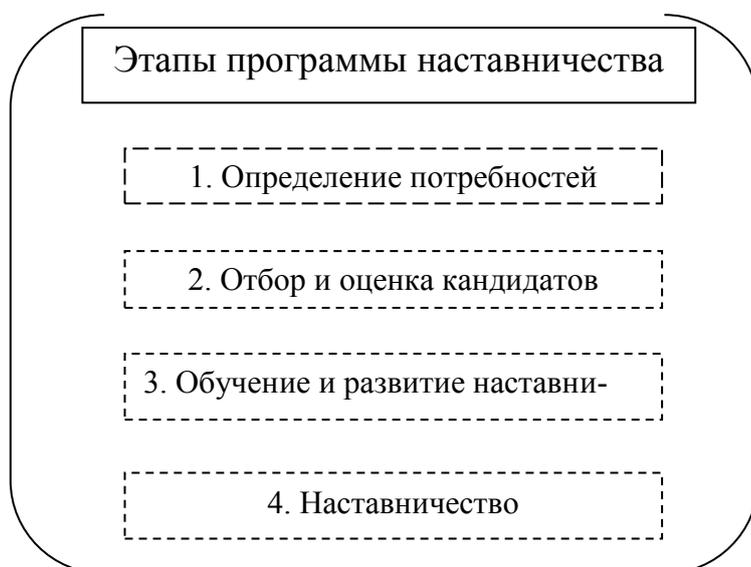


Рис.1.1 – Основные этапы программы наставничества

1. **Определение потребностей.** Прежде чем приступить к формированию и реализации программы, необходимо знать потребности компании в наставниках с учетом стратегических и тактических целей компании (текущая ситуация с талантами в компании, открытие новых производств и пр.).

2. **Отбор и оценка кандидатов.** Отбор и оценка кандидатов в наставники осуществляется с учетом разработанных критериев для наставника, в зависимости от требуемых результатов работы с талантами (функциональная направленность, сильные и слабые стороны талантливых работников, цели и задачи направления и пр.). Отбор и оценка кандидатов в наставники проводится через отбор и оценку по компетенциям, собеседование, фокус-группы, бизнес-игры.

3. **Обучение и развитие наставников.** Данный этап включает в себя тренинг «Наставничество», курсы по развитию компетенций, реализацию программы по индивидуальному плану развития.

4. **Наставничество.** Данный этап предполагает процесс передачи знаний, практического опыта талантливым работникам. Наставничество может быть как индивидуальным, так и групповым.

Программа ориентирована на индивидуальный подход к каждому участнику, включает в себя комплексную поддержку каждого участника и систему мотивации. В программе предусмотрены уровни наставников: новичок, мастер и эксперт. Подготовка каждого наставника происходит в соответствии с его имеющимся уровнем. Наличие рейтинговой системы наставничества (оценка наставников с точки зрения передачи ими знаний и опыта, подготовки наставляемых, т.е. повышения их компетенций, достижения КПЭ и пр.) позволяет измерять эффективность действия программы наставничества и, соответственно, управления и развития профессиональным развитием компании. Ежегодно проводится мониторинг эффективности программы.

Ежегодно на работу в ОАО «РЖД» приходит около 9 тыс. молодых специалистов. Для закрепления на предприятиях молодых сотрудников и вовлечения их в производственную деятельность компании необходима эффективная

система адаптации. Её традиции в отрасли формировались многие годы, но, как любой механизм, под влиянием времени она нуждалась в совершенствовании и видоизменениях.

Лидерство на рынке транспортных услуг, полностью удовлетворяющих потребностям клиента в грузовых и пассажирских перевозках, сегодня одна из приоритетных задач ОАО «РЖД». Для её реализации требуется не только решение ряда крупных научно-технических проблем, но и повышение эффективности в области управления персоналом. Холдингу необходимы сотрудники, способные стать носителями и проводниками философии инноваций, новой производственной культуры, основанной на корпоративных ценностях, и потому в компании и её подразделениях совершенствование системы адаптации ведётся на постоянной основе.

Система адаптации и наставничества, в текущем году, вероятно, претерпит масштабные изменения с целью её совершенствования. Одной из предпосылок для этой работы стал успешный опыт Центральной дирекции управления движением по внедрению комплексной системы наставничества. Разработка системы наставничества началась ещё в 2012 году. Перед Центральной дирекцией управления движением как функциональным филиалом встала задача поиска методов и выявления ресурсов, направленных на удержание на предприятиях и развитие сотрудников с высоким профессиональным и личностным потенциалом.

Анализ статистики увольнений в 2012 году показал, что доля уволившихся со стажем менее одного года составила по Центральной дирекции от числа всех увольнений (без учёта ухода на пенсию) порядка 30%. А доля нарушений безопасности движения, допущенных в ряде случаев работниками со стажем до 1 года, в том же 2012 году по сравнению с 2011 годом выросла в 2,5 раза и составила 44% от общего числа нарушений. Исследование причин возникновения подобных проблем выявило определённую зависимость между нарушениями и ненадлежащей организацией наставничества.

Был определён ряд недостатков действующей системы наставничества, влекущих за собой неудовлетворённость молодёжи, увеличение числа увольнений по собственному желанию, а также рост количества случаев нарушения безопасности движения и охраны труда в первый год работы в должности. На основе анализа и исследования опыта работы региональных подразделений филиала мы создали в дирекции систему наставничества, обеспечивающую оптимальные сроки стажировки и рост уровня профессиональных и корпоративных компетенций при вхождении работника в должность.

Основой реализуемого проекта стало разработанное в филиале и введённое в действие летом 2014 года Положение о системе наставничества, созданное при участии Департамента управления персоналом, Департамента по организации, оплате и мотивации труда и Департамента экономики, что свидетельствует о его основательности и актуальности. Вместе с тем в силу вступило Положение о дополнительном премировании работников дирекции за повышение эффективности и качества наставнической деятельности.

Наставничество молодых работников ОАО «РЖД» – лиц в возрасте до 30 лет, окончивших образовательное учреждение начального профессионального образования или прошедших профессиональную подготовку и после окончания учебы впервые трудоустроившихся в ОАО «РЖД» на рабочую должность (рабочий ведущей профессии).

Наставничество – форма адаптации, практического обучения и воспитания молодых работников и специалистов ОАО «РЖД» в целях быстрее овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО «РЖД».

Основными задачами наставничества являются:

1) оказание помощи стажеру в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;

2) обучение стажера в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда и безопасности движения поездов;

3) содействие достижению стажером высокого качества труда;

4) вхождение стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений с ОАО «РЖД»;

5) воспитание у стажера чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы.

Приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества издается по форме согласно приложению 1 при приеме на работу работника ОАО «РЖД», в отношении которого должно осуществляться наставничество.

Наставником назначается наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена, руководитель или специалист, знающий особенности и специфику работы по должности стажера. Работники назначаются наставниками с их письменного согласия.

Наставничество в отношении молодых руководителей осуществляют руководители соответствующих подразделений.

За одним наставником может быть закреплено одновременно, как правило, не более 3 стажеров. Наставничество, если этого требуют производственные условия, может осуществляться также в отношении группы стажеров.

В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и стажера от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

Наставничество осуществляется, как правило, в течение 6 месяцев с даты издания приказа о назначении наставника.

Для стажеров, занимающих должности, связанные с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами,

приказом руководителя подразделения наставничество может быть установлено на срок до 1 года.

Руководитель подразделения содействует эффективному осуществлению наставничества, участию наставников в мероприятиях по обмену опытом, направлению наставников на повышение квалификации и выполнению других мероприятий по плану согласно приложению 2.

Деятельность наставников и результаты обучения стажеров оценивает руководитель структурного подразделения, который рассматривает представленную наставником характеристику стажера, заслушивает его сообщение о работе стажера в период стажировки, а также отчет стажера о выполнении индивидуального плана стажировки, составленной по форме согласно приложению 3, и по результатам рассмотрения вносит в службу (отдел) управления персоналом предложение о дальнейшем профессиональном развитии и служебном перемещении стажера по форме согласно приложению 4.

Организационную работу, связанную с наставничеством, в том числе оформление документации, выполняют работники, в функции которых входят вопросы, связанные с работой по управлению персоналом.

Координацию работы по наставничеству на железной дороге, в ином филиале ОАО «РЖД» осуществляет начальник службы (отдела) управления персоналом железной дороги, иного филиала ОАО «РЖД», который:

- 1) контролирует деятельность наставников;
- 2) представляет на утверждение заместителя руководителя подразделения ОАО «РЖД» индивидуальные планы стажировки;
- 3) готовит приказ о закреплении за стажером наставника и представляет стажера работникам соответствующего подразделения;
- 4) подбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;
- 5) организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы.

Наставник имеет право:

- 1) требовать от стажера выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;
- 2) принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному начальнику, вышестоящему руководителю о поощрении стажера, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;
- 3) участвовать в обсуждении профессиональной карьеры стажера и планировании его дальнейшего использования на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения.

Наставник обязан:

- 1) ознакомить стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры ОАО «РЖД» и подразделения;

2) составить план наставника по форме согласно приложению 5, помочь стажеру составить индивидуальный план стажировки;

3) изучить профессиональные и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу, увлечения, наклонности;

4) оказывать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

5) способствовать рациональной организации труда стажера, эффективно-му использованию новой техники, подвижного состава и оборудования, экономии топливно-энергетических ресурсов, сырья и материалов;

6) личным примером развивать положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию культурного и профессионального кругозора;

7) контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

8) составить характеристику на стажера.

2 Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков

2.1 Практические задания по теме «Концепции и методы повышения эффективности использования и развития персонала»

Выступления с докладами и устными сообщениями для подготовки к занятию.

1. Понятие, состав и структура персонала предприятия
2. Технологии управления персоналом организации
3. Эффективность использования персонала
4. Повышение эффективности использования персонала

Задание 1. «Повышение эффективности обучения персонала»

Исходные данные. Фирма «Стройинвест» занимается градостроительным производством. На фирме работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии, технологам, инженерам и рабочим фирмы необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для фирмы «Стройинвест» критерием эффективности будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологи - пять человек;
- б) инженеры - четыре человека;
- в) рабочие - 50 человек.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников.

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долларов за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога - 15000 долларов в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 20%.

В связи с производственной необходимостью «Стройинвест» либо отправляет всех технологов и конструкторов на обучение за рубеж, либо всех обучает на месте с приглашением специалиста. При выезде за рубеж возможно сокращение сроков обучения.

2. В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

1. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долларов; для рабочих такой пакет документов стоит 50000 долларов.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долларов за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долларов), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долларов в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

4. Обучение рабочих производится на месте с приглашением зарубежного специалиста. Стоимость оплаты труда и проживания специалиста в Москве равна в течение месяца 18000 долларов за группу не более 25 человек.

Задание:

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.

2. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

Методические указания. Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам заносить в таблицу:

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
1 вариант		
1.		
...		
2 вариант		
1.		
...		

2.2 Практические задания по теме «Технологии управления персоналом в профессиональной деятельности»

Задание 1. «Основные технологии системы управления персоналом в организации»

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обе-

дов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода».

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов». Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам – имена откладываются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца.

Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в мас-

штабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стало приходиться к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы формулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию. Для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Задание:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Задание 2. «Кадровая политика Холдинга «Наука Т»

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале 20 столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации - тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой - 208, на административно-управленческий - 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи - установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно- инженерной линии).

Задание:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите желаемого сотрудника организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 3. «Реорганизация системы управления персоналом»

Джон Смит является директором смоленского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона - создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его большие усилия привели к скромному результату - оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом.

Отдел кадров завода имел низкий организационный статус, являлся слабым в профессиональном отношении. В основном, сотрудники отдела кадров выполняли функции по приему и увольнению работников, а также учету кадров. Джон выяснил, что на заводе не имели представления о маркетинге персонала, планировании карьеры, деловой оценке сотрудников, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось, по мере необходимости, руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации - должностные оклады и ежемесячные премии. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада.

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом. Однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологий, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия».

Задание:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом?

1. Чем объясняется позиция руководителей организации?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации?

2.3 Практические задания по теме «Диагностика организационного развития в сфере профессиональной деятельности: принципы, формы, методы»

Задание 1. «Формирование персонала»

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встре-

чу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века.

И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык. Для этого были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM (Drake Beam Morin), обычно сотрудники организации, условно распределяются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Задание:

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?
3. Сформируйте предложения по адаптации персонала.

Задание 2. «Кадровое обеспечение системы управления персоналом»

Служба управления персоналом организации включает несколько функциональных подсистем.

Среднесписочная численность работников предприятия - 4300 человек.

Состав функций каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом.

Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 часов в год.

Коэффициент дополнительных затрат времени, учтенных в плановой трудоемкости - 1,15.

Была рассчитана *годовая трудоемкость функций* каждой подсистемы службы управления персоналом, которая составила для подсистем:

- найма, отбора и учета персонала - 11510 чел.-час.;
- развития персонала - 8230 чел.-час.;
- планирования и маркетинга персонала - 13600 чел.-час.;
- разработки средств стимулирования труда и мотивации - 10110 чел.-час.;
- трудовых отношений - 5108 чел.-час.;
- условий труда - 6120 чел.-час.;
- социальной инфраструктуры - 11380 чел.-час.;
- юридических услуг - 2070 чел.-час.

Постановка задачи. Рассчитать плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

Методические указания. Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени, то есть трудоемкость выполняемых управленческих функций вычисляется по формуле:

$$\text{Ч} = \frac{\text{T} \times \text{K}}{\text{Фн}}$$

где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-час.;

К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в Т ($\text{K} \approx 1,15$);

Фн - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, или рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за год, в часах.

Задание 3 «Анализ численного состава службы управления персоналом»

Среднесписочная численность работников организации составляет 4300 человек.

В аппарат управления предприятия входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого есть помощник по социальному развитию.

Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая:

- найма, отбора и учета персонала - 8 человек;
- развития персонала - 3 человека;
- планирования и маркетинга персонала - 9 человек;
- разработки средств стимулирования труда и мотивации - 7 человек;
- трудовых отношений - 3 человека;
- социальной инфраструктуры - 8 человек;
- юридических услуг - 1 человек;
- условий труда - 5 человек

Постановка задачи.

1. Определить общую численность службы управления персоналом организации.

2. Рассчитать долю работников службы управления персоналом в общей численности работников. Сравнить полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитать, сколько работников предприятия приходится на одного служащего по управлению персоналом (то есть «норму обслуживания»). Сравнить с зарубежными данными.

4. Проанализировать, какие факторы влияют на численность работников и состав подсистем службы управления персоналом завода.

5. Сравнить фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 1. Разработать мероприятия по сокращению либо по дополнительному привлечению работников в подсистемы службы управления персоналом.

Методические указания. Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний. Так, например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности персонала организации;

б) путем расчета так называемой «нормы обслуживания», то есть количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Затем полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным (поскольку на них влияет множество разнообразных факторов), можно ориентироваться на следующие средние соотношения по зарубежным странам:

- в США: на каждых 100 работающих в организации приходится 1 сотрудник службы управления персоналом;
- в Германии: на каждых 130 - 150 работающих - 1 сотрудник;
- во Франции: на каждых 130 работающих - 1 сотрудник;
- в Японии: на каждых 100 работающих - 2,7 сотрудника.

Задание 4. «Анализ нормативной численности инспекторов по кадрам»

Рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года.

Исходные данные представлены в таблице.

Методические указания. Для расчета нормативной численности инспекторов по кадрам необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за инспектором по кадрам, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИ труда.

Расчет численности производится по формуле:

$$Ч = \frac{T \times K}{\Phi n} .$$

Трудоемкость основных работ, закрепленных за инспекторами по кадрам

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единицы измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Нормы времени на единицу измерения, час.	Объем работ за год	Затраты времени, в час./год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	То же	-	0,6	3600	?

3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	То же	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20500 чел.	53,2	1	?
	ИТОГО:					?

2.4 Практические задания по теме «Технологии наставничества и особенности развития персонала»

Найти ответы на следующие вопросы:

1. Что такое «наставничество»?
2. Кто такой «наставник»?
3. Зачем наставничество нужно организации?
4. Особенности обучения взрослых.
5. Стили наставника и обучающихся.
6. Осуществление наставничества.

Задание 1. «Роли менеджера, тренера и коуча: общее и различия»

Цель: развитие бизнеса через развитие людей

Что делают менеджер/тренер/коуч для достижения целей?

менеджер		
наставник	тренер	
	коуч	

Задание 2. Упражнение на предоставление обратной связи

Ситуация 1.

В отделе работает сотрудник, поведение которого в последнее время вас не радует. Причем, это один из самых успешных сотрудников. У него упали результаты, он стал каким-то поникшим. На работу опаздывает уже в течение недели. Последние два дня ссориться с коллегами по пустякам. Кроме того, вам стало известно, что в компанию звонили два недовольных клиента и жаловались на сотрудника. Поговорив с остальными коллегами, вы выяснили следу-

ющую информацию: данный сотрудник не совсем доволен заработной платой и буквально позавчера развелся с женой.

Ситуация 2.

Один из сотрудников в вашем отделе за предыдущий период показал очень высокие результаты работы. До этого он был в ранге «середнячка». Сейчас он воспрянул, «расправил плечи», на лице довольное выражение, постоянно слышит похвалы. Вы заметили, что вследствие такого поворота событий сотрудник немного заболел «звездной болезнью». На коллег теперь смотрит свысока, постоянно поучает. Позволяет себе опаздывать на работу, позднее возвращаться с обеда. Опоздание объясняет постоянными пробками.

Ситуация 3.

В вашем отделе есть сотрудник, поведение которого вас не совсем устраивает. Полтора месяца назад данный сотрудник «провалил» встречу с клиентом по следующей причине: при отработке возражения клиента (вопроса от клиента) позволил себе разговаривать на повышенных тонах (не сдержал эмоции). Вы уже разговаривали с этим сотрудником, и какое-то время все было спокойно. Вам стало известно, что вчера данный сотрудник сорвал еще одну встречу с клиентом по этой же причине. Вы знаете, что сотрудник работает достаточно давно, имеет неплохие результаты. Но в последнее время он имеет некоторые проблемы в личной жизни – у него лежит в больнице ребенок.

Ситуация 4.

У вас достаточно дружный коллектив. Все сотрудники работают стабильно, показывают хорошие результаты. Но поведение одного из сотрудников вас не совсем устраивает. Вам стало известно, что данный сотрудник обсуждает проблемы отдела с сотрудниками из других подразделений. Он жалуется на коллег, на заработную плату, на вас. На прямой разговор с вами не выходит, и делает все, чтобы вы ничего не заметили. Кроме того, к вам вчера подходили другие сотрудники отдела, высказали недовольство поведением данного сотрудника. Суть в следующем: у всех сотрудников отдела имеется групповая мотивация, а данный сотрудник стал плохо выполнять свою работу, приходится остальным выполнять некоторые функции за него, чтобы это не сказалось на результатах группы.

Задание 3. «Система управления персоналом. Особенности развития персонала»

«Пятерочка» – быстрорастущая российская сеть универсамов эконом-класса. Один из секретов успеха «Пятерочки» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Какие для этого созданы условия?

Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Пятерочки» обращаются все новые и новые люди. Только в Санкт-Петербурге за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований. Зачем? Во-первых, чтобы иметь стабиль-

ную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи.

Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается 30-50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез.

Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Пятерочке» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность.

Большинство людей, которые приходят работать в «Пятерочку», начинают с массовых должностей – кассир, оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию. Качество подготовки персонала признано даже конкурентами – известные торговые предприятия Петербурга хотели бы видеть сотрудников «Пятерочки» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков.

В «Пятерочке» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие. Как раз для таких людей в «Пятерочке» ежегодно проводятся два конкурса рационализаторских предложений. Один посвящен тому, чтобы автоматизировать те задачи, которые пока приходится выполнять вручную, а второй – как повысить эффективность работы предприятия. Победителям вручают премии.

В «Пятерочке» любят соревноваться. Друг с другом состязаются сотрудники, отделы, магазины. Победителям вручается не только грамота или кубок, но и денежная премия. Награждают в «Пятерочке» и своими медалями, которые вручают не просто так, а лишь за серьезные заслуги.

В объявлениях о приеме на работу, которые периодически вывешивает «Пятерочка», сразу указываются основные оклады. Они зависят от должности. Скажем, кассир зарабатывает до 9 тысяч рублей плюс премии, оператор торгового зала – до 7 тысяч плюс премии. Премии бывают ежемесячные, ежеквартальные, годовые. Их дают за лучшие показатели в работе, за благодарности от покупателей, за добросовестное исполнение своих обязанностей, за инициати-

ву, которая помогает улучшить работу магазинов, да много еще за что. Все переработки, превышения норм, рационализаторские предложения оплачиваются. Магазин увеличил товароборот? Все его сотрудники премируются. Кассир сумел обслужить покупателей больше нормы? И он получит премию. В компании предусмотрены штрафы за отсутствие вежливости. «Добрый день», «спасибо за покупку» и «приходите еще» – строго обязательные фразы.

Принципиальное требование компании к сотрудникам – наличие у них стремления решить любую проблему. В жизни чаще всего встречаются два типа людей. Первый ищет оправдательные причины, объясняющие, почему задача не может быть выполнена, второй, наоборот, предлагает варианты решения задачи в кратчайшие сроки. Именно так построен менталитет сотрудников «Пятерочки». Люди, которые долго здесь работают, часто отмечают, что сильно изменились. И не только в плане профессиональных навыков, но и в жизненном подходе. Они стали думать по-другому. Раньше человек мог долго и пессимистично размышлять над проблемой, а сейчас он ее не видит – он ее уже решил. Это – подход компании к жизни, к работе, к бизнесу.

Задание:

Оцените систему управления персоналом «Пятерочки», в том числе:

- а) отбор персонала;
- б) обучение новых работников;
- в) управление карьерой;
- г) мотивацию и стимулирование персонала.

Задание 4. «Потребность в персонале на примере конкретной организации»

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, получил прогноз объема продаж на следующий год. Согласно этому прогнозу реализация должна увеличиться на 20% (в сопоставимых ценах) и составить 25 млн. рублей. Увеличение ожидается за счет десятипроцентного расширения существующего направления - продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка.

В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь ведет общую корреспонденцию, отвечает на телефонные звонки и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации компании вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Задание:

1. Определите потребности отдела продаж в персонале на следующий год?
2. Укажите основные требования к кандидатам на вакантные должности.

3 Фонд оценочных средств (тестовые задания для самостоятельного контроля знаний)

Раздел 1 Концепции и методы повышения эффективности использования и развития персонала

В практике менеджмента аттестация персонала организации проводится для установления соответствия работников занимаемой должности и включает оценку:

- В- социально-психологического климата;
- В- степени согласованности действий команды;
- В– квалификации, уровня знаний, практических навыков;
- В– качества труда и его результатов.

В практике управления персоналом заключительный этап процесса адаптации персонала «функционирование» характеризуют следующие утверждения:

- В- освоение нового статуса;
- В-знакомство с обязанностями и требованиями;
- В– завершение преодоления производственных и межличностных проблем;
- В– переход к стабильной работе.

Понятие «внутриорганизационная карьера» в менеджменте подразумевает:

- В-овладение областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности;
- В- самоменеджмент персонала;
- В– последовательную смену стадий развития в рамках одной организации;
- В– рост в должности в конкретной организации.

Согласно теории менеджмента понятие «развитие персонала» включает:

- В-подготовка работников к социальному взаимодействию;
- В- планирование численности и текучести персонала;
- В– подготовка работников к выполнению профессиональных функций;
- В–планирование карьеры.

Согласно теории менеджмента социально-психологическая адаптация предполагает приспособление человека:

- В- к характеру и организации труда;
- В- системе формальных коммуникаций;
- В– особенностям межличностных отношений;
- В– традициям и нормам взаимодействия.

Недостатком привлечения персонала вне рамок предприятия является:

- В- возможное появление соперничества или напряженности;
- В- сокращение возможностей для выбора;
- В- прием на работу непосредственно покрывает потребность в персонале;

В– высокая степень риска испытательного срока.

Технология, означающая, что работы взаимно обуславливают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последовательности:

- В- складывающейся;
- В- групповой;
- В- последовательной;
- В– связанной.

Технология, предполагающая, что работы в организации вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится другая:

- В- складывающейся;
- В- групповой;
- В- связанной;
- В– последовательной.

Преимущества внутрипроизводственного привлечения персонала на вакантную должность:

- В- более широкие возможности выбора;
- В- новые импульсы для предприятия;
- В- прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале;
- В– сокращение текучести.

Главная задача маркетинга персонала:

- В- владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей;
- В- предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве;
- В- анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- В– владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале.

Дополнительные социальные расходы на персонал организации по целевому назначению:

- В- повременная заработная плата;
- В-расходы на технику безопасности и организацию труда;
- В- премирование;
- В– оплата медицинско-оздоровительные услуг.

Маркетинг персонала – это вид:

- В- деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников;

В- управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника;

В- деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности;

В– управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью.

Методы используемые для определения потребности в персонале управления:

В-основанный на использовании данных о времени трудового процесса;

В- расчета по нормам обслуживания;

В- расчета по рабочим местам;

В– основанный на использовании данных о трудоемкости процессов управления.

Недостатки внешних источников привлечения персонала:

В- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;

В- ограничение возможностей для выбора кадров;

В- нового работника плохо знают в коллективе;

В– длительный период адаптации.

Основной характеристикой стабильности персонала организации является ... кадров

В- сменяемость;

В- оборот;

В- показатель выбытия;

В– текучесть.

Планирование потребности в персонале является:

В- начальной ступенью процесса кадрового планирования;

В- заключительной ступенью кадрового планирования;

В- начальной ступенью кадрового контроллинга;

В– заключительной ступенью кадрового котроллинга.

Постоянными данными о персонале являются:

В- штатное расписание;

В-тарифная сетка;

В– пол;

В– год рождения.

Явочным составом персонала считаются:

В- все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по разным причинам) на период времени;

В- все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по причине болезни) на период времени;

В- сумма списочного состава персонала за все дни истекшего месяца;

В–все работники, явившиеся на работу.

Увольнение – это:

В– прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником;

В- доведение до сотрудников сообщения об увольнении;

В- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия;

В-прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности.

Деловая оценка – это:

В-анализ затрат, связанных с наймом персонала;

В- целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;

В–целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

В- сравнение работников и показателей их деятельности между собой.

К показателям деловой оценки относят:

В- физические данные работника;

В– профессиональное поведение;

В– личностные качества;

В- производственные отношения.

Основной задачей при найме на работу персонала является:

В– удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении;

В- распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации;

В- привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место;

В-повышение степени привязанности работника к организации.

Подбор и расстановка кадров это:

В-ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией;

В- установление требований к кандидатам на вакантную должность;

В– рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;

В- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требований должности или рабочего места.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- В- полезности, экономности, объективности;
- В– соответствия, перспективности, сменяемости;
- В- надежности, адекватности, целесообразности;
- В- справедливости, моральной устойчивости.

Психофизиологическая адаптация характеризует:

- В- приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- В– приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- В- усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- В- обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:

- В- правила трудового распорядка;
- В- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- В- нормы взаимоотношений в коллективе;
- В– уровень организации и условия труда.

Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через:

- В-формирование органов образования;
- В– формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- В- формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- В- сокращение текучести рабочей силы.

Запись в трудовую книжку о приеме на работу вносится на основании:

- В- личного заявления работника;
- В- окончания испытательного срока работника;
- В– приказа (распоряжения) о приеме на работу;
- В- подписания трудового договора работником.

Развитие персонала – это:

- В-поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности;
- В- активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности;
- В– способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем;
- В- результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации.

Обучение персонала – это:

В- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения;

В- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

В– целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей;

В-освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда.

Раздел 2 Технологии управления персоналом в профессиональной деятельности

Деловая оценка персонала имеет следующую функциональную направленность:

в–административную

в– стимулирующую

в– правовую

в– мотивационную

в– информационную

К методам деловой оценки персонала относят:

В–метод критических случаев (метод оценки по решающей ситуации)

в– управление по целям

в– Swot-анализ

в–технология полнокруговой (стоцентной) оценки

в– оценочную беседу (оценочное интервью)

в– Cors-анализ

в– тестовые испытания

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

в– адаптация персонала

в– аттестация персонала

в– профориентация персонала

в– социализация персонала

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

- в–адаптация персонала
- в– высвобождение персонала
- в– профориентация персонала
- в– социализация персонала

Основными формами профориентационной работы являются:

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

Направления трудовой адаптации:

- В–первичная адаптация
- в– последующая адаптация
- в–перспективная адаптация
- в– вторичная адаптация

Организационный механизм управления процессом адаптации предусматривает решение следующих проблем:

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

Основные направления научной организации труда включают:

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

Выделяют следующие виды увольнений:

- В– увольнение по инициативе работника

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

Что более всего способствует совершенствованию сознания персонала...

- В–обучение
- в–развитие
- в–аттестация
- в- оценка

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

- в– культурной
- в– технической
- в– социальной
- в– все ответы верны

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

- в–познавательный
- в– поведенческий
- в–эмпирический
- в-дедуктивный

Какие уровни оценки обучения входят в модель Д. Киркпатрика:

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

На какие виды изменений нацелена стратегия организационного развития:

- в–на все виды организационных изменений
- в– изменение организационной структуры
- в– изменение организационной культуры
- в–изменение систем управления компанией

На чем основывается стратегия развития социальных отношений...

- в–на признании противоречия интересов компании и персонала
- в– на признании наличия общих интересов компании и персонала
- В– изменение поведения и улучшение результатов работы
- в– возврат инвестиций в обучение

К административным целям аттестации персонала относятся:

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

Показатели оценки результатов труда специалиста по управлению персоналом:

- в– прибыль компании
- в– производительность труда
- в–коэффициент текучести кадров
- в– затраты на персонал
- в– оборот капитала

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

- в–исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования
- в–своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией
- в– условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства
- в–создание комфортных условий труда в соответствии с пожеланиями работников

Какое количество этапов включает разработка программы управления производительностью труда:

- в– 3
- в– 5
- в–8
- в–11

Факторы, влияющие на трудовые показатели:

- В– макроэкономические
- в– микроэкономические
- в– внутриорганизационные
- в– региональные
- в– поведенческие

В систему подбора персонала входят следующие составляющие:

- в– оценка
- в– отбор
- в– набор
- в– наем

Основной задачей при найме на работу персонала является...

- в– удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- в– удовлетворение спроса в качественном отношении
- в– удовлетворение спроса в количественном отношении

К внешним источникам подбора персонала относятся:

- в– кадровые агентства
- в– внешний конкурсный отбор
- в– ротация кадров
- в– свободный рынок труда

На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров в организации:

- в– ясности
- в– соответствия
- в– перспективности
- в– сменяемости
- в– прозрачности

Возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации являются условиями принципа...

- в– ясности
- в– соответствия
- в– перспективности
- в– сменяемости
- в– прозрачности

Исходными данными для подбора и расстановки персонала не являются:

- в– модели служебной карьеры;
- в– философия и кадровая политика организации;
- в– стратегия управления персоналом
- в– материалы аттестационных комиссий;
- в– трудовой договор сотрудника;
- в– оперативный план работы с персоналом
- в– Положение об оплате и стимулировании труда;
- в– Положение о подборе и расстановке кадров.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его....

- в– образования
- в– знаний и практическому опыту
- в– здоровья
- в– социальной адаптации

Целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места – это...

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

Этапы работы с кадровым резервом:

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

Для расчета индекса интеллектуального развития персонала используют следующие показатели:

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

Раздел 3 Диагностика организационного развития в сфере профессиональной деятельности: принципы, формы, методы

Система управления персоналом предполагает:

- В– формирование целей и функций структуры управления персоналом
- В– установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами
- В– рассмотрение сущности персонала как объекта управления
- В– организацию найма и отбора персонала
- д) организацию высвобождения персонала

Системное формирование управления персоналом предполагает ...

- В– учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой
- В– степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
- В– соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- В– оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы

В- установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде - ...

В- линейная

В- функциональная

В- адаптивная

В- дивизиональная

Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач - это ...

В- делегирование

В- ответственность

В- полномочия

В- власть

Адаптивные организационные структуры - ...

В- линейно-функциональная

В- линейная

В- матричная

В- продуктовая

Процесс стратегического планирования состоит из этапов ...

В- определение целей, задач, стратегий роста

В- выявление приоритетных проблем, определение целей, задач, стратегий роста

В- выбор стратегии роста, составление плана развития хозяйственного портфеля предприятия

В- выбор стратегии диверсификации, определение целей и задач

Функции миссии предприятия:

В- внешняя

В- внутренняя

В- долгосрочная

В- оперативная

Требования к формулируемым целям:

В- достижимость

В- измеримость

В- должны охватывать все направления деятельности

В- правильная формулировка

Стратегические цели ...

- В– увеличение доли рынка до 10% к 2020 году
- В- повышение имиджа фирмы
- В- повышение цены акции
- В- более быстрый рост денежных поступлений
- В- повышение качества продукции (100%-ное удовлетворение требований клиентов)

Кадровая политика бывает:

- В–открытая
- В–закрытая
- В-смешанная
- В- временная

Кадровая политика - это ...

- В– перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии
- В-перечень лиц, принимающих кадровые решения
- В- перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях
- В- развития организации

В ситуации, когда персонал обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками, но не ориентирован на работу в новых условиях, наиболее эффективно использование руководителем роли ...

- В–организатора
- В- администратора
- В- координатора
- В- менеджера

Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

- В– сокращение случаев травматизма
- В– снижение текучести кадров
- В– снижение потерь рабочего времени
- В-ритмичность выпуска продукции
- В- производительность труда

Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на ...

- В–соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб
- В- соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом
- В- соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

В- соотношение результатов деятельности организации с итогами деятельности других подразделений

Элементами системы управления являются:

- В– организационная структура
- В– управленческая документация
- В- программно- аппаратные средства
- В- структура персонала
- В- внеоборотные активы

Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция

- В-планирование
- В- организация
- В- мотивация
- В– контроль
- В- регулирование

Элементы внешней среды организации:

- В– конкуренты
- В– потребители
- В– поставщики
- В- кадровый состав организации
- В- уровень разделения труда

Элементы внутренней среды организации :

- В–система вознаграждения
- В– корпоративная культура
- В-состояние экономики страны
- В- потребители
- В- поставщики

Технология управления персоналом предполагает:

- В–организацию высвобождения персонала
- В–организацию найма и отбора персонала
- В- рассмотрение сущности персонала как объекта управления
- В- рассмотрение методов и принципов управления персоналом
- В- установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

Структура персонала организации - это ...

- В– совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- В-соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- В- выделение групп работников по функциям организации

В- личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

В- совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

Основными функциями процесса управления персоналом являются ...

В– планирование, организация, мотивация, контроль, координирование

В-анализ, планирование, мотивация, контроль, координирование

В- учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль

В- планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль

В- прогнозирование, мониторинг, учет, анализ, регулирование

Главные цели системы управления персоналом - это:

В– эффективное использование персонала

В– обеспечение организации кадрами

В– разработка стратегии управления персоналом

В-анализ трудовых процессов

В- прогнозирование и перспективное планирование кадров

Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:

В– среднесписочную численность

В- списочный состав

В- норму численности

В- явочную численность

В-текучесть кадров

Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики ...

В–стратегическая

В-функциональная

В- тактическая

В–управляющая

В-обеспечивающая

К плановой документации относятся:

В– плановые задания по кадровым вопросам; заявки на молодых специалистов; наряды; плановые расчёты по численности

В- документы по численности, балансу рабочего времени, ЗП, производительности труда, высвобождению работников

В- акты, письма, докладные записки, заявления

В- документы по учёту труда и ЗП

В-документы, касающиеся пенсий, пособий, льгот, социального страхования

В общем виде проект системы управления организации состоит из ...

В– технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование, организационного общего проекта, организационного рабочего проекта

В-оргпроектов входящих в нее подсистем и элементов

В- положений о линейных и функциональных руководителях

В- основания для проектирования, технического задания на проектирование, положений о руководителях

В- технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, положений о руководителях

Затратами на выплаты социального характера являются:

В–оплата проезда на транспорте

В- расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие (включая выплаты стипендий)

В- оплата отпусков всех видов

В– выплаты на содержание жилья, топливо, питание

В- расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни

Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на:

В– организацию учебного процесса

В– отвлечение оборудования и материалов из основного производства

В–создание и поддержание учебных помещений

В-исследование уровня отдачи работающего персонала

В- анализ существующей структуры управления

Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

В–выплаты на содержание жилья, топливо, питание

В– единовременные премии и оплата сувениров

В– компенсацию за неиспользование отпуска

В-выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников

В- оплата заместительства

Затраты на оплату за отработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

В–заработную плату

В– стоимость натурального вознаграждения

В– гонорары

В- оплату отпусков всех видов

В- оплату времени выполнения государственных обязанностей

Раздел 4 Особенности развития персонала и технологии наставничества

Эффективное управление мотивацией на групповом уровне осуществляется посредством:

- в– четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за результат
- в– соответствия вознаграждения за труд ожиданиям работника
- в– особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;
- в– своевременной оценки руководством и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника

Способы регулирования конфликтов:

- в– устранение
- в– преодоление
- в– конфронтация
- в– приспособление
- в– компромисс
- в– уклонение

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

- в– охрана труда персонала
- в– безопасность труда и здоровья персонала
- в– дисциплина труда
- в– норма труда

Показатели оценки результатов труда специалиста по управлению персоналом:

- в– прибыль компании
- в– производительность труда
- в– коэффициент текучести кадров
- в– затраты на персонал
- в– оборот капитала

Профессиональная ориентация представляет собой ...

- в– систему мер по профинформации, профконсультации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую его личным способностям
- в– двойное подчинение персонала линейному и функциональному признаку
- в– совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и

убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчинённую глобальной цели организации

в– систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организации

в– систему мер по подбору кадров на предприятие

К основным формам профориентационной работы не относятся ...

в– профессиональная адаптация

в– профессиональное просвещение

в– профессиональная информация

в– профессиональная консультация

в– профессиональный отбор

Оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов называется ...

в– профессиональная консультация

в– профессиональный отбор

в– профессиональная информация

в– профессиональная адаптация

в– профессиональное просвещение

Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является ...

в– резюме

в– заключение графологической экспертизы

в– медицинское заключение

в– отзывы и рекомендации

в– образовательные свидетельства

Психофизиологическая адаптация характеризует ...

в– приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда

в– приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов

в– приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса

в– обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

в– усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

На каком этапе адаптации наставник наблюдает за ходом работы новичка, помогает решать текущие проблемы...

- в– адаптационном
- в– информационном
- в– ознакомительном
- в– подготовительном
- в– организационном

Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- в– формирование и развитие системы органов управления различного уровня
- в– формирование органов образования
- в– формирование, развитие и совершенствование системы органов управления и образования различного уровня
- в– формирование и развитие системы органов контроля различного уровня
- в– сокращение текучести рабочей силы

Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию ...

- в– все ответы верные
- в– достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- в– использование испытательного срока для новичка
- в– регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- в– введение в должность

Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала ...

- в– анализ исполнения работы
- в– обследование организации и ее сотрудников
- в– исследование организационной культуры и приверженности к ней
- в– анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
- в– балансовый метод

Организационная культура – это ...

- в– отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения
- в– отношения в организации между руководством и подчиненными
- в– отношения к внешней среде организации, умение подстраиваться и адаптироваться к ее условиям

- в– отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ
- в– отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя

Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

- в– компетентность в своей профессиональной области
- в– знание общих законов развития организации
- в– умение точно выполнять распоряжения руководителя
- в– знание правил внутреннего трудового распорядка
- в– профессионализм в области управления организацией

Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать:

- в– степень реализации организационной цели
- в– уровень эффективности труда
- в– материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре
- в– совместное пребывание на работе в рабочее время
- в– способность получать удовлетворение от созерцания как работают другие члены коллектива

Выделите один из способов управления конфликтами ...

- в– решение проблемы
- в– разъяснение требований к работе
- в– противоборство
- в– разжигание инцидента
- в– активизация конфликтогенов

Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений ...

- в– внутриличностные
- в– структурные
- в– межличностные
- в– организационные
- в– договорные.

Какой элемент координационного механизма управления конфликтной ситуацией является основным ...

- в– разъяснение требований к работе
- в– цель команд
- в– система вознаграждения

- в– дерево решений
- в– сетка Бланша

Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций ...

- в– компетентность в своей профессиональной области
- в– знание всех деталей технологического процесса
- в– профессионализм в области управления организацией
- в– медицинское образование и опыт работы в этой сфере
- в– опыт работы в других областях деятельности

Научная организация труда решает три основные задачи: экономическую, психофизиологическую и ...

- в– социальную
- в– политическую
- в– научную
- в– общественную
- в– организационную

Развитие персонала – это ...

- в– способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
- в– поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
- в– активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни
- в– результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации
- в– единство необходимых и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала

Кадровый резерв создается ...

- в– на все должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне
- в– только на должности руководителей высшего звена управления
- в– на руководителей среднего звена управления
- в– вообще не может создаваться на руководителей
- в– в зависимости от потребностей на различных уровнях управления

Функциями, которые относятся к подсистеме социального развития являются:

- в– организация общественного питания
- в– управление жилищно-бытовым обслуживанием
- в– развитие культуры и физического воспитания

- в– разработка форм морального поощрения персонала
- в– соблюдение требований технической эстетики

К документам кадровой службы постоянного срока хранения относятся:

- в– сведения о состоянии и проверке работы с кадрами
- в– личное дело руководителя предприятия
- в– переписка о приеме, распределении, перемещении
- в– переписка об учете кадров
- в– анкеты лиц, не принятых на работу

Разработка текстов должностных инструкций должна базироваться на материалах:

- в– квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих
- в– общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов
- в– тарифно-квалификационных характеристик общепромышленных должностей служащих и общепромышленных профессий рабочих
- в– альбома унифицированных форм организационно-распорядительной документации
- в– типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти

Мотивацией называется ...

- в– процесс побуждения к деятельности для достижения цели
- в– стимулирование труда
- в– совокупность ведущих мотивов
- в– актуальность той или иной потребности для человека
- в– правила, способствующие повышению эффективности труда

Основными функциями подсистемы развития персонала являются:

- в– работа с кадровым резервом
- в– переподготовка и повышение квалификации работников
- в– планирование и контроль деловой карьеры
- в– разработка стратегии управления персоналом
- в– планирование и прогнозирование персонала

Высвобождение персонала - это ...

- в– комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников
- в– доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- в– прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

в– вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

в– доведение сотрудников до увольнения

Виды увольнений персонала ...

в– увольнение работника по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, условное высвобождение работников

в– увольнение работника по собственному желанию, увольнение работника по желанию администрации, высвобождение работников в связи с сокращением

в– увольнение работников по инициативе администрации, увольнение работников по инициативе государства, увольнение работников по собственному желанию

в– условное высвобождение работников, условное увольнение работников, увольнение работников по принципу «аутплейсмент»

в– увольнение работника по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, увольнение работников по принципу «аутплейсмент»

В Трудовом кодексе РФ закреплены следующие виды дисциплинарных взысканий ...

в– замечание, выговор, увольнение

в– замечание, наказание, убеждение

в– выговор, удержание из заработной платы, увольнение

в– увольнение, отработка, постановка на учет

в– замечание, уговоривание, отстранение от должности

В соответствии с нормативными документами работник должен письменно предупредить работодателя об увольнении по собственному желанию за ...

в– две недели

в– неделю

в– три дня

в– десять дней

в– один месяц

Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание, относится к виду увольнения ...

в– увольнение по инициативе работодателя

в– соглашение сторон

в– увольнение по инициативе работника

в– обстоятельства, не зависящие от воли сторон

в– выход на пенсию

Для установления необходимого количества сотрудников отдела кадров рекомендуется использовать:

в– типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров

в– унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты

в– табели учета

в– инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях

в– положение о кадровой службе

4 Тематика рефератов по дисциплине

1. Основные направления и цели кадровой стратегии.
2. Особенности стратегии развития кадрового потенциала на железнодорожном транспорте
3. Реализация основных задач стратегии на железнодорожном транспорте, в структурных подразделениях в части обеспечения квалифицированным персоналом.
4. Непрерывное развитие персонала.
5. Система повышения квалификации, переподготовки и аттестации.
6. Жизнеобеспечение персонала во непроизводственной среде.
7. Социальная политика на транспорте.
8. Проведение эффективной молодежной политики.
9. Система целевого среднего профессионального обучения, высшего образования.
10. Развитие корпоративной системы управления персоналом.
11. Система управления холдингом ОАО «РЖД».
12. Необходимость изменений в управлении персоналом.
13. Разработка стратегий управления персоналом.
14. Анализ правовой и нормативной базы в области кадрового обеспечения отрасли
15. Анализ Стратегии развития транспорта России до 2030 года.
16. Анализ Стратегии развития ОАО "РЖД" до 2020 года
17. Анализ сайта ОАО "РЖД" www.rzd.ru, сайтов дочерних и зависимых обществ по проблематике реализации основных задач стратегии.
18. Анализ лучших практик реализации стратегии управления персоналом в отечественных и зарубежных компаниях, в организациях

5 Перечь вопросов для контроля знаний

Вопросы для оценки результата освоения "Знать":

- 1) Изменения в управлении организацией.
- 2) Разработка стратегий управления персоналом.
- 3) Основные направления и цели кадровой стратегии.
- 4) Стратегия развития кадрового потенциала организации.
- 5) Развитие кадрового потенциала крупной сетевой компании.
- 6) Развитие кадрового потенциала в ОАО "РЖД.
- 7) Обеспечение организации квалифицированным персоналом.
- 8) Непрерывное развитие персонала.
- 9) Жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде.
- 10) Основные тенденции развития управления человеческими ресурсами.
- 11) Кадровое делопроизводство.
- 12) Методики проведения оценки персонала
- 13) Способы подбора и отбора кадров
- 14) Особенности формирования корпоративной приверженности
- 15) Особенности формирования команды профессионалов
- 16) Профессиональная подготовка и переподготовка кадров

Вопросы для оценки результата освоения "Уметь":

- 1) Выявлять причины изменений в управлении организацией.
- 2) Выявлять и разрешать проблемы в области управления персоналом.
- 3) Решать проблемы в области управления персоналом.
- 4) Способы проведения аттестации персонала.
- 5) Способы профессиональной оценки персонала.

Вопросы для оценки результата освоения "Иметь навыки":

- 1) Проведения эффективной молодежной политики в организации.
- 2) Проведения эффективной молодежной политики в отрасли.
- 3) Развития корпоративной системы управления персоналом (на примере холдинга "РЖД").
- 4) Найти в сети Интернет источники и информацию о реализации трудовых действий, перечисленных в профессиональном стандарте Специалиста по набору персонала (рекрутер).

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г. : по состоянию на 4 ноября 2014 г.]. – СПб. : Стаун-кантри, 2015

2. Российская Федерация. Законы. О занятости населения в Российской Федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 20 апреля 1996 г. : по состоянию на 1 декабря 2014 г.]. – СПб. : Стаун-кантри, 2015

3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 № 69/н.

4. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 09.10.2015 № 717/н.

5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787. Электронный ресурс

6. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун [и др.]; под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 188с.

7. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 212 с.— ЭБС «iprbook»

8. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с. - ЭБС «iprbook»

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1 ОАО РЖД www.rzd.ru (Режим свободного доступа).

2 ФГБОУ ВО РГУПС www.rgups.ru (Режим свободного доступа).

3 Электронная библиотека "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru>

4 Федеральный портал управленческих кадров. http://www.kovobr.ru/?part_id=111&articles_id=872 (Режим свободного доступа).

5 Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. (размещение ФГОС и Профессиональных стандартов). <http://fgosvo.ru/> (Режим свободного доступа).

6 Информационная справочная система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>

Примерный образец
приказа о назначении наставника

ПРИКАЗ

Назначить _____ (должность, ф.и.о. наставника) наставником _____ (должность, ф.и.о. стажера) на срок _____ (6 месяцев, 1 год) со дня издания настоящего приказа.

Наставнику представить на утверждение заместителю _____ (должность, ф.и.о. заместителя руководителя, курирующего вопросы наставничества) план наставника и индивидуальный план стажировки.

Наставничество осуществлять в соответствии с Положением о наставничестве в ОАО «РЖД» (в зависимости от категории стажера указать также: и Положением о молодом специалисте ОАО «РЖД и пр.).

_____ (руководитель подразделения)

**Примерный план
осуществления наставничества в подразделении**

Утверждаю

_____ (руководитель подразделения, дата)

План
осуществления наставничества
в _____ (наименование подразделения)

№ п/п	Мероприятия(1)	Дата	Ответственный(2)	Отметка о выполнении (дата, подпись)
1	Назначение ответственного за осуществление наставничества заместителя руководителя подразделения		Руководитель, начальник службы (отдела) управления персоналом	
2	Отбор группы наставников		Начальник службы (отдела) управления персоналом	
3	Подготовка наставников и их резерва (повышение квалификации в области общих и профессиональных компетенций, базовой педагогической квалификации и т.д.)		Руководитель, начальник службы (отдела) управления персоналом	
4.	Определение сроков наставничества, необходимости назначения наставников (в случаях, когда решение принимается руководителем подразделения)	По мере необходимости	Руководитель, курирующий наставничество заместитель руководителя, служба (отдел) управления персоналом	
5	Закрепление наставников за стажерами	По мере необходимости	Служба (отдел) управления персоналом (подготовка приказа), руководитель	
6	Утверждение планов наставников, индивидуальных планов стажировок		Заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества, начальник службы (отдела) управления	

			персоналом	
7	Организация участия наставников в мероприятиях по обмену опытом (внутрикорпоративных и региональных, местных)			
8	Организация участия стажеров в мероприятиях по обмену опытом, смотрах, конкурсах (внутрикорпоративных и региональных)			
9	Проведение встреч руководства подразделения с наставниками и стажерами		Служба (отдел) управления персоналом, совет (комиссия) по работе с молодежью	
10	Организация деятельности и проведение заседаний советов молодых специалистов, советов (комиссий) по работе с молодыми специалистами		Служба (отдел) управления персоналом, заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества	
11	Информационная поддержка развития наставничества (использование корпоративных СМИ, радиосетей, местных СМИ, создание стендов и т.д.)			

Начальник службы (отдела) управления персоналом _____

Примерный индивидуальный план стажировки

Утверждаю

Заместитель руководителя

(подразделение ф.и.о.)

«__»_____ 20__ года

Индивидуальный план стажировки

Ф.И.О. _____ Должность _____

Подразделение _____

Отчетный период _____

Основные задачи(1)	Планируемые действия	Сроки выполнения	Результат выполнения	Оценка выполнения(2)
1				
2				

Наставник _____ (подпись, дата) Стажер _____ (подпись, дата) Ф.И.О. наставника _____ Оценка выполнения плана стажировки _____

Характеристика на стажера _____

(подпись наставника, дата)

Выводы по выполнению индивидуального плана стажировки

Стажер _____

Специальность _____

Наставник _____

Дата приема на работу _____

Наставничество с _____ по _____

N п/п	Мероприятия по плану(1)	Дата проведения	Оценка

Итоговая оценка и рекомендации по дальнейшему развитию профессиональной карьеры

1. _____

2. _____

3. _____

Подпись работника службы (отдела) управления персоналом _____

Примерный план наставника

Утверждаю

Заместитель руководителя

(подразделение, ф.и.о.)
« ____ » _____ 20__ года

План

наставника _____ по работе со стажером

(должность, ф.и.о.)

(должность с наименованием подразделения ф.и.о.)

на период с « ____ » _____ по « ____ » _____ 20__ года

№ п/п	Мероприятия (1)	Сроки исполнения	Ответственный (2)	Отметка об исполнении (дата, подпись ответственного лица)
1.	Помощь в составлении индивидуального плана стажировки, представлении его в службу управления персоналом, утверждении у курирующего вопросы наставничества заместителя руководителя подразделения	не позднее второй недели)	наставник служба управления персоналом	
2.	Содействие в освоении основополагающих документов ОАО «РЖД», его миссии, целей деятельности, задач, направлений текущей деятельности		наставник	
3.	Освоение и совершенствование навыков стажера: (указываются конкретные производственные операции, приемы и т.д.)		наставник	
4.	Помощь в освоении административной структуры подразделения, отношений подчиненности, порядка оформления официальной переписки (рапортов,		наставник	

	объяснительных и т.д.)			
5.	Помощь в знакомстве с деятельностью внутренних административно-организационных подразделений (службой (отделом) управления персоналом, бухгалтерией, медицинской службой и т.д.		наставник	
6.	Помощь в изучении норм и регламентов, освоении практических навыков внедрения стандартов качества		наставник	
7.	Разъяснение технологии работы с клиентами (потребителями, пассажирами, заказчиками, грузоотправителям и, поставщиками и т.д.)		наставник	
8.	Оказание консультативной помощи в работе по специальности (профессии)		наставник	
9.	Контроль выполнения индивидуального плана стажировки	ежемесячно	наставник	
10.	Организация участия стажера в проводимых конкурсах и других мероприятиях для молодежи		наставник	
11.	Оказание помощи стажеру в повышении общеобразовательного и культурного уровня, привлечению к участию в общественной жизни подразделения		наставник	
12.	Помощь и проверка составления отчета о выполнении индивидуального плана стажировки для утверждения		наставник	
13.	Составление характеристики на стажера		наставник	
14.	Помощь во внесении соответствующих записей в паспорт молодого специалиста		наставник	

15.	Участие в мероприятиях по обмену опытом наставничества		наставник, служба управления персоналом	
16.	Повышение квалификации наставника в профессиональной сфере		наставник, служба управления персоналом	
17.	Повышение квалификации наставника в сфере методологии и педагогики		наставник, служба управления персоналом	

(подпись наставника)

(дата)

(виза работника службы
управления персоналом)

(дата)

Ознакомлен: _____
(подпись стажера)

(дата)

Учебное издание

СПЕЦКУРС
(на основе профессионального стандарта)

Корницкая Любовь Павловна
Сорокина Оксана Геннадьевна

Печатается в авторской редакции

Технический редактор Т.В. Бродская

Подписано в печать 26.10.17. Формат 60×84/16
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 3,95.
Тираж экз. Изд. № 90777. Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

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