

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"

Кафедра менеджмента
Е.В. Степаненко

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОСОБИЕ

по изучению дисциплины и проведению практических занятий

для студентов IV курса
специальности 080507
дневного обучения

Москва-2007

Рецензент: к. э.н, доц. М.А. Курилец

Степаненко Е.В. к.с.н., доц.

Управление персоналом: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2007. - 31 с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Управление персоналом» для студентов IV курса специальности 080507 дневного обучения.

Пособие содержит учебную программу курса, деловые игры, тренинги, практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, тесты для подготовки к рубежному контролю, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры _____ г. и методического совета . . . г.

Введение

Происходящие в настоящее время в российской экономике сложные процессы реорганизации предприятий, переход к новым, рыночным условиям хозяйствования ставят перед отечественными менеджерами задачи по совершенствованию управления персоналом.

Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению. Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Менеджмент персонала в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Цель данного курса - не только вооружить студентов знаниями об управлении людьми в деловой организации, но и познакомить с передовыми персонал-технологиями, разработанными в зарубежной и отечественной практике. Основными методами обучения являются чтение лекций и проведение практических занятий. Практические занятия включают в себя комплекс активных форм обучения: деловые игры, ситуационный анализ, тренинги, а также тесты, глоссарий, приложения.

В методическом пособии раскрываются зарекомендовавшие себя в зарубежной и отечественной практике технологии, методы, позволяющие оказывать регулирующее воздействие на персонал, т.е. управлять им. Представлены методические рекомендации по выполнению следующих практических заданий: деловая игра "Набор и отбор персонала", в процессе которой студенты знакомятся с подходами к подбору персонала и его оценке; деловая игра "Мотивация трудовой деятельности менеджера", при выполнении задачи которой необходимо определить наиболее важные мотивы для менеджера и применить навыки ранжирования; моделирование эффективной оплаты труда организации, при котором студенты используют свои знания о планировании в организации, о схемах заработной платы, а также о значении социальных льгот для работников; планирование и анализ показателей по труду - задачи призваны способствовать развитию практических навыков по планированию и анализу показателей, характеризующих степень эффективности использования трудовых ресурсов организации; составление и анализ баланса рабочего времени - студенты знакомятся с принципами планирования рабочего времени, проводят исследование методом наблюдения для дальнейшего анализа использования рабочего времени руководителя.

Рабочая программа дисциплины "Управление персоналом".

1. Цель и задачи дисциплины.

1.1. Цель преподавания дисциплины.

Обучение студентов формам и методам организации эффективной работы с персоналом в условиях рыночных отношений.

1.2. Задачи изучения дисциплины (необходимый комплекс знаний и умений):

1.2.1. Иметь представление:

- об основных подходах к формированию кадровой политики на предприятиях РФ и за рубежом.

1.2.2. Знать:

- теоретические основы организации набора и отбора персонала, проведения аттестации работников, подготовки и мотивации кадров.

1.2.3. Уметь:

- организовать работу службы управления персоналом на основе современной концепции менеджмента;
- осуществлять маркетинговые исследования в области персонала;
- разрабатывать квалификационные требования к претендентам на должность;
- оценивать качество работы и обосновывать уровень должностного оклада специалистов при проведении аттестации;
- использовать подходы к подбору персонала;
- определить, оценить, а также сформировать потребности персонала при установлении объема и сложности поручаемой исполнителю работы, при установлении пропорций между внутренним и внешним вознаграждением;
- применить схемы заработной платы на практике;
- планировать рабочее время.

1.2.4. Владеть:

- навыками проведения психологического тестирования и разбора конфликтных ситуаций в коллективе.

2. Содержание дисциплины

2.1. Наименование разделов (подразделов), объем в часах:

Раздел 1. Персонал предприятия как объект управления - 10 часов. [1,5]

Лекция 1.1. Особенности управления предприятием в рыночных условиях.

Рабочая сила как особый вид ресурсов. Персонал управления: человеческий капитал. "Физический" и "моральный" износ трудовых ресурсов. Рынок трудовых ресурсов. Кадровый консалтинг.

Лекция 1.2. Стратегический трудовой потенциал личности. Мотивационные и адаптационные способности индивида.

Лекция 1.3. Жизненный цикл работника. Нормативная модель должности.

Квалификационно-должностная матрица. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Основные принципы, формы и методы управления персоналом за рубежом.

Лекция 1.4. Функциональное разделение труда и его особенности на воздушном транспорте. Организационная структура службы управления персоналом (СУП). Вертикальное и горизонтальное взаимодействие СУП с другими функциональными подразделениями.

Лекция 1.5. Структурирование кадровой политики на авиапредприятии. Требования к персоналу предприятий воздушного транспорта. Целевая программа "Персонал", ее основные составляющие. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Раздел 2. Набор и отбор персонала - 8 часов. [1,5,7]

Лекция 2.1. Понятийный аппарат. Основные принципы набора и отбора персонала: зарубежный опыт.

Лекция 2.2. Классификация персонала. Виды и способы формирования кадрового потенциала предприятий. Конкурсный отбор. Особенности подбора кадров на предприятиях воздушного транспорта. Анализ кадрового потенциала предприятия. Прогнозирование потребностей в кадрах.

Лекция 2.3. Структурная модель и основные этапы отбора персонала. Предприятие и наемный работник: схема взаимодействия на этапе приема на работу. Технология отбора персонала.

Лекция 2.4. Виды, формы и методы тестирования при отборе персонала. Профориентация на предприятиях воздушного транспорта.

Раздел 3. Аттестация кадров - 6 часов. [5,6,7]

Лекция 3.1. Понятийный аппарат. Типовые модели карьеры. Проблема устаревания профессиональных знаний. Принцип ограниченной рациональности. Уровень управления и широта знаний.

Лекция 3.2. Схема аттестации руководителей и специалистов авиапредприятий: зарубежный опыт. Роль СУП при аттестации персонала, ее основные задачи.

Лекция 3.3. Технология работы аттестационной комиссии. Перемещение, работа с кадровым резервом. Планирование деловой карьеры.

Раздел 4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала - 4 часа. [5]

Лекция 4.1. Система высшего образования в Российской Федерации и за рубежом: основные принципы и особенности. Система повышения квалификации персонала и профессиональной переподготовки. Законы, постановления и документы правительства РФ о высшем, послевузовском и дополнительном профессиональном образовании.

Лекция 4.2. Особенности подготовки кадров воздушного транспорта РФ. Виды и уровни повышения квалификации и переподготовки. Типовые

учебные программы. Система обучения “distance learning” и “case study”. Программа MBA. Сертификация профессиональных знаний руководителей и специалистов авиапредприятий РФ и ее роль при оценке соответствия эксплуатантов воздушного транспорта установленным требованиям.

Раздел 5. Мотивация персонала - 6 часов. [2,5]

Лекция 5.1. Понятийный аппарат. Понятие "мотивационного поля" предприятия. Современные концепции мотивации. Иерархия потребностей (по А. Маслоу). Модели мотивации персонала в процессе трудовой деятельности. Формы и методы стимулирования работников. Особенности групповой мотивации. Зарубежный опыт стимулирования инициативы и предприимчивости персонала на предприятиях воздушного транспорта.

Лекция 5.2. Совокупный личный доход работника, его основные составляющие. Фиксированная (базовая) заработная плата, основные принципы ее установления. Компенсационные выплаты, их структура. Выплаты стимулирующего характера. Трудовые и социальные льготы.

Лекция 5.3. Проблема эффективного управления персоналом в современных условиях. Соотношения уровней годового дохода в различных странах. Соотношение в оплате труда работников в зависимости от уровня их ответственности. Соотношения в оплате труда различных категорий работников в зарубежных авиакомпаниях. Эффективность системы мотивации. Оценка эффективности управления персоналом.

Раздел 6. Психологические аспекты управления - 6 часов. [3,8]

Лекция 6.1. Личность как субъект управления. Социально-биологический фундамент личности. Мотивационная и эмоциональная активация личности. Концепция «Я».

Лекция 6.2. Психология общения. Социализация. Общение с использованием ролевых функций. Манипуляция и актуализация. Деловое общение. Переговоры.

Лекция 6.3. Управление деловыми ситуациями. Управление конфликтом. Проблемные ситуации.

2.2. Перечень тем практических занятий, и их объем в часах:

ПЗ-1 Рынок труда и структура занятости - 2 часа.

ПЗ-2 Организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия - 2 часа.

ПЗ-3 Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом предприятия - 2 часа.

ПЗ-4 Юридическое обеспечение системы управления персоналом предприятия - 2 часа.

ПЗ-5 Маркетинг персонала - 2 часа.

ПЗ-6 Расчет комплексной оценки работы руководителей специалистов и их заработной платы. - 2 часа.

ПЗ-7 Деловая игра "Набор и отбор персонала" - 4 часа.

ПЗ-8 Мотивация персонала - 2 часа.

ПЗ-9 Организация оплаты труда - 2 часа.

ПЗ-10 Планирование и анализ показателей по труду - 2 часа.

ПЗ-11. Составление и анализ баланса рабочего времени - 2 часа.

Набор и отбор персонала

1. Теоретические положения

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. Формирование кадрового состава - одна из наиболее существенных областей менеджера по персоналу.

Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры и анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

Большее значение в любой организации имеет функция эффективного набора и отбора персонала. Набор персонала на предприятии решает последовательно две задачи: поиск претендентов на рабочее место и согласование их интересов с задачами предприятия. Отбор персонала является важным этапом формирования кадрового потенциала предприятия, поскольку именно здесь определяется и прогнозируется возможная степень эффективности труда претендентов на рабочие места. Основной задачей отбора персонала является установление соответствия потенциальных возможностей претендентов квалификационно-должностным требованиям и особенностям работы в данном трудовом коллективе, а также согласования между запросами претендента и возможностями авиапредприятия по их удовлетворению.

2. Задание. Деловая игра "Набор персонала на должность".

Описание деловой игры и постановка задачи.

В авиационном предприятии имеется ряд вакансий, которые необходимо заполнить специалистами. С помощью предложенной методики разработайте программу подбора персонала и удовлетворите потребность предприятия в кадрах.

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

Методические указания.

1. Из предложенных служб авиапредприятия выберете то подразделение, для которого будет проводится набор и отбор персонала: служба организации перевозок, служба ГСМ (топливо-заправочная), служба авиационной безопасности, аэродромная служба, служба спецтранспорта, служба организации пассажирских перевозок, служба организации грузовых перевозок, служба бортпроводников, служба бортового питания и др.
2. Исходя из обозначенных функций и структуры подразделения, составьте

примерное штатное расписание своего подразделения.

5. По каждой вакантной должности необходимо разработайте должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности. (Приложение 1.)
6. Следует составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования. (Приложение 2).
7. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о должности, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).
8. Составьте резюме от лица, претендующего на вакансию. Резюме — одно из самых мощных средств саморекламы на рынке труда. Его задача — привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, аккуратно оформлено.
9. Заполните анкету от лица претендента на вакантную должность. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. (Приложение 3).
10. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. (Приложение 4).
11. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. На собеседование приглашается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям подразделения.
12. По результатам проделанной работы делается доклад.

Литература.

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. Н. Новгород: ТАЛИАМ, 2003.
2. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.

Мотивация персонала

1. Теоретические положения.

Мотивация - относительно новый термин для российской теории и практики управления персоналом. Более знакомым и близким по значению является термин "стимулирование": моральное, основанное на присвоении почетных званий, предоставлении первоочередных прав, выражении благодарностей, и материальное стимулирование - денежное вознаграждение за объем, сложность и качество труда. Желание и готовность работника выполнять поставленные перед ним задачи - важнейшее условие успеха организации.

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека к совершению определенных действий. Эти действия могут быть направлены как на достижение его личных целей, так и целей предприятия.

Различают также мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Материальное вознаграждение будет действенным только тогда, когда оно будет постоянно увеличиваться.

Описание современных теорий мотивации и мотивационных процессов опирается на понятия: потребности, мотивы, вознаграждения.

Теории мотивации принято разделять на две основные категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основаны на изучении потребностей человека, побуждающих человека к действию. Для менеджеров крайне необходимо при установлении объема и сложности поручаемой исполнителю работы, при выборе и установлении пропорций между внутренним и внешним вознаграждением работника определить, оценить, а нередко и сформировать потребности персонала. Авторами наиболее известных содержательных теорий мотивации являются Абрахам Маслоу (теория иерархии потребностей), Девид

МакКлелланд (теория приобретенных потребностей), Фредерик Герцберг (двухфакторная теория).

Процессуальные теории мотивации более совершенные, основное внимание уделяют типам поведения людей при достижении целей, удовлетворяющих конкретные человеческие потребности. В этих теориях исследуют процессы распределения усилий для достижения целей. Согласно процессуальным теориям поведение личности определяется функциями восприятия и ожидания. Наиболее интересными являются теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости и комплексная процессуальная теория, включающая элементы обеих вышеназванных теорий (авторы Лайман Порте и Эдвард Лоулер).

Основное назначение практических мотивационных подходов заключается в том, чтобы управлять производственным поведением сотрудников в компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить интересы сотрудников со стратегическими задачами организации.

Мотивационные подходы реализуются через неденежное вознаграждение, которое сосредотачивается на потребностях, имеющихся в разной степени у большинства людей, - в достижении, признании, чувстве ответственности и личном росте.

2. Задание. Деловая игра "Мотивация трудовой деятельности менеджера".

Описание деловой игры.

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.

Литература.

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. Н. Новгород: ТАЛИАМ, 2003.
2. Базадзе Н.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М.: Доброе слово, 2004.
3. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. - М.:Т.Д. "Элит-2000", 2004.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.

Организация оплаты труда.

1. Теоретические положения.

Проблема оплаты труда - одна из ключевых в управлении предприятием, где оплаты труда и льгот персоналу составляют более половины текущих затрат основного бюджета, что характерно для успешно работающих предприятий, делающих ставку на обеспечение высокой конкурентоспособности за счет высококвалифицированного, лояльного к фирме персонала.

Тарифное регулирование заработной платы осуществляется путем составления тарифной сетки, которая базируется на сопоставлении трудовых функций различных групп и категорий персонала, конкретных должностных обязанностей (выполняемых работ) и их общего уровня с учетом: характера выполняемых работ, разнообразия работ, руководства подчиненными, степени самостоятельности, уровня ответственности.

В рамках тарифного регулирования оплаты труда выделяются формы и системы заработной платы такие как: повременная и сдельная; система контролируемой дневной выработки; система двух ставок; система, ориентированная на качество продукции; система учета заслуг; система оценки результатов труда.

Бестарифная организация заработной платы в основу оценки трудового вклада ставит квалификационный уровень работника, характеризуемый вполне определенным набором признаков, оговоренных между работниками и работодателем, и принятый ими для начисления работнику заработной платы.

2. Задание. Моделирование системы оплаты труда.

Постановка задачи.

Разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата — постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы — переменная часть денежного вознаграждения).

Ответьте на девять вопросов, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в организации.

1. Какой вид планирования — краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации?
2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?
3. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?
4. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?
5. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?
6. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?
7. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
8. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
9. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Методические указания

1. Категоризация персонала организации. Необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения (основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий). Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту.

К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание заработной платы и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и должны быть отличия в системе вознаграждения.

2. Описание и анализ рабочих мест (должностей). На этом этапе работы определяются функции отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах (Инструкция подразделения, должностные инструкции).

3. Классификация рабочих мест (должностей). Далее делается анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ — ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);
- осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ — балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность, т.д.);
- разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- определить «вилки» для каждой должности;
- провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

4. Установление базовых окладов, надбавок и доплат.

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания

определенной гибкости и управляемости системы оплаты труда можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3—6 месяцев).

Переменная часть денежного вознаграждения обычно связана с вознаграждением за результативность труда работника. К ней относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. — все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Литература.

1. Базадзе Н.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Доброе слово, 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.
3. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2005.
4. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2005.

Планирование и анализ показателей по труду.

1. Теоретические положения.

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду приобретают особо важное значение. Ведь именно этими способами можно более полно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также резервы для повышения эффективности производства и конкурентоспособности организации.

Задача 1.

Определите опережение (отставание) темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

<i>Показатели</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>
Объем продукции, тыс. руб	85800	87172
Число работающих	1100	1075
Фонд заработной платы, тыс. ПУО	13200	14896

Задача 2.

Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%).

Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Задача 3.

Планом реконструкции производства и выхода предприятия из кризисного положения намечено на ближайшие 5 лет увеличить выпуск продукции на 40%. При этом 95% прироста должно быть получено за счет повышения производительности труда. Рассчитайте возможное увеличение в этих условиях численности персонала, если в базисном году на предприятии работало 2000 человек.

Задача 4.

В отчетном период производительность труда рабочих выросла на 4%, а в расчете на всех работающих - на 5%. Рассчитайте, как изменилась структура персонала, если в базисном периоде удельный вес рабочих в общей численности персонала составлял 0,78.

Задача 5.

В цехе, где работают 400 человек, средний разряд работ (3,7), средний разряд рабочих - 3,5. Планом предусмотрено провести обучение рабочих с тем, чтобы средний разряд рабочих не отставал от среднего разряда работ. Сколько рабочих должны для этого повысить свою квалификацию?

Задача 6.

За счет обновления оборудования выработка продукта на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 000 до 64 000 руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задача 7. В связи с предполагаемым увеличением объема производства в планируемом периоде намечено увеличить численность работающих на предприятии на 2%. Рассчитайте, сколько потребуется принять в течение года новых работников, если в отчетном году среднесписочная численность персонала составила 8765 человек, в конце года ожидается 8890 человек, замена естественной убыли - 5 % среднесписочной численности.

Задача 8.

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

Задача 9.

В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 1-%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. рублей.

Задача 10.

Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 6% составляют основные рабочие?

Литература.

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.
2. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. - СПб.: Питер, 2005.
3. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2005.
4. Резник С.Д., Игоршина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005.

Составление и анализ баланса рабочего времени .

1. Теоретические положения.

Современный подход к управлению рассматривает время как важнейший материальный ресурс, требующий наличия и владения специальными инструментами планирования, организации контроля и анализа рабочего времени персонала.

Управление временем позволяет:

- повысить результативность труда персонала;
- обнаружить и сократить нерациональные затраты труда;
- планировать рабочее время сотрудников;
- формировать задания исполнителям;
- определять график рабочего дня, недели, месяца;
- устанавливать нормы затрат труда.

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, надо ясно представлять себе, насколько ограничен ваш бюджет времени (Приложение 5). Планирование представляет собой определение объектов затрат труда на предстоящий временной период. Планирование связанной с работой нагрузки необходимо, чтобы лучше справляться с принятием, отклонением или переносом на другой срок новых задач и требований. Выделяют следующие принципы планирования рабочего времени:

- Приоритеты - устанавливаются по двум критериям- 1. Важность - уровень последствий от выполнения (не выполнения) работы для: себя, клиента, фирмы; 2 Срочность - определяется по требуемым срокам завершения работы;
- Краткость. Будьте точны и кратки при определении и формулировке планируемых задач, однако при этом по возможности фиксируйте в планах результаты или цели, а не просто какие-либо действия.
- Принцип Парето (соотношение 80:20). В общем виде он гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию работника означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 0% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.
- «Тихий час». Предполагается резервирование продолжительных непрерывных периодов времени (спокойное время, закрытые часы) для важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер, и более коротких промежутков для обработки нескольких мелких дел. А для этого нужна спокойная, когда никто не сможет помешать, обстановка.
- «Саями» — принцип означает, что перерывы в работе следует делать не в случайные промежутки времени, а только тогда, когда

перерыв в работе не приведет к снижению ее эффективности после перерыва.

- Делегирование полномочий. При делегировании полномочий осуществляется передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно делегируется и ответственность. Делегирование является ключевой деятельностью каждого управляющего.
- Встречи, назначенные самому себе. Предполагает резервирование определенной части времени для собственной плановой, контрольно-результатирующей, подготовительной и творческой работы, а также для повышения своей квалификации.

2. Задание.

1. Составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:
 - вида затрат времени;
 - количества затрачиваемого времени;
 - точного времени выполняемых операций.
2. Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

Литература

1. Базадзе Н.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Доброе слово, 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.
3. Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.
4. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. - 2-е изд., доп. - Минск: Амалфея, 2005.

Тест 1. Набор и отбор персонала.

1. Расставьте поэтапно основные этапы планирования трудовых ресурсов:

- рассмотрение произошедших изменений в организации
- анализ существующих кадровых ресурсов;
- прогнозирование требований к подбору кадров;
- осуществление ряда мер, направленных на обеспечение кадровых ресурсов.

2. Набор персонала – это:

- создание резерва кандидатов на должности;
- выбор из имеющихся кадров кандидатов на должности;
- привлечение кандидатов на должности;
- подбор людей определенного типа для выполнения работы.

3. Отбор персонала – это:

- создание резерва кандидатов на должности;
- выбор из имеющихся кадров кандидатов на должности;
- привлечение кандидатов на должности;
- подбор людей определенного типа для выполнения работы.

4. Плановый подход к набору и отбору персонала подразумевает 5 основных этапов. Допишите недостающие:

- представление типа человека, который должен выполнять эту работу;
- знание способов привлечения подходящих соискателей;
- введение в должность и адаптация.

5. Виды внутреннего набора персонала следующие. Отметьте, те, которые не являются видами внутреннего набора персонала:

- на основе рекомендации руководителя;
- государственные учебные учреждения;
- планирование преемственности;
- не востребованные кандидаты;

6. Из перечисленных видов внешнего набора персонала отметьте не соответствующие им.

- частные консультанты по отбору;
- государственные учебные учреждения;
- предыдущие кандидаты;
- самопретенденты.

7. При подборе персонала применяется метод:

- планирования;
- ситуационного моделирования;

- производственного моделирования;
- математическое моделирования.

8. Анализ документов при подборе персонала включает в себя:

- резюме;
- рекомендательные письма;
- заявления кандидатов;
- допишите свой вариант.

9. При подготовке к собеседованию интервьюер должен:

- чувствовать себя свободно;
- уточнить зарплату;
- чувствовать себя удобно;
- допишите свой вариант.

10. Валидность предвидения – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

11. Содержательная валидность – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

12. Валидность согласования – это:

- степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста;
- степень, в которой данный текст предсказывает будущее поведение
- степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику;
- степень, насколько данный тест связан с характеристиками работы.

13. Отметьте качества, наиболее необходимые при оценке претендентов на должность:

- | | |
|---------------------------------|----------------|
| - здоровье и работоспособность; | - внешний вид; |
| - мотивация; | - интеллект. |

14. Отметьте первый этап планирования потребности в персонале:

- внутренний набор;
- определение вакансии;
- тестирование кандидатов;
- составление штатного расписания.

Тест 2. Мотивация деятельности.

Из приведенных ниже 20 суждений отметьте неверные.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация — это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности — два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Тест 3. Профессиональный тест менеджера по персоналу.

1. Определите рейтинг возрастания уровня индивидуальной мотивации (от 1 до 5):

- а) в успехе;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в общении;
- д) в пище.

2. Определите последовательность этапов процесса мотивации (от 1 до 5):

- а) удовлетворение потребности;
- б) появление ощущения недостатка в чем-то;
- в) определение возможностей удовлетворения потребности;
- г) снятие напряжения, вызванного удовлетворением потребности;
- д) поиск путей устранения потребности.

3. К основным факторам мотивации не относятся:

- а) политика фирмы, ведущая к успеху;
- б) удобное расположение организации;
- в) условия работы, ведущие к продвижению по службе;
- г) уровень непосредственного контроля за работой;
- д) уровень заработной платы.

4. Управление персоналом включает все, кроме:

- а) отбора кандидатов на рабочее место;
- б) повышения в должности;
- в) аттестации работников;
- г) оценки деятельности работников;
- д) начисления зарплаты.

5. На эффективность использования персонала не влияет:

- а) правильная расстановка людей на местах;
- б) обеспечение творчества сотрудников;
- в) поддержание дисциплины;
- г) повышение квалификации;
- д) анализ деятельности.

6. К источнику поиска кандидатов на должность не относится:

- а) реклама;
- б) использование услуг центра занятости;
- в) рекомендации знакомых;
- г) личное знание;
- д) отзывы с предыдущей работы.

ГЛОССАРИЙ.

Базовая (тарифная) заработная плата - вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, предусмотренных должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Бестарифная система оплаты труда - организация заработной платы, при которой оценка квалификации и результативности труда работников, а также распределение между ними заработной платы производится на основе коэффициентов, сформированных (рассчитанных) тем или иным способом.

Влияние - создает победительные мотивы, ставя людей в такие ситуации, когда их взгляды могут быть выражены, выслушаны и послужат руководством к действию.

Время работы - период, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления.

Должностная инструкция - документ, который определяет обязанности, права, ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между руководителем и его подчиненными.

Достижение - определяется как потребность в успехе. Мотивация достижения может происходить за счет предоставления людям возможности выполнять свою работу на условиях расширения и обогащения работ, предоставления больших прав и свобод.

Заработная плата или ставка заработной платы - цена за использование рабочей силы, трудовой функции работника.

Инвентаризация целей - выделение важных позиций.

Интерес - отношение человека к условиям удовлетворения своих потребностей.

Личный рост - высочайшая потребность, в силу этого она оказывается самым высоким побудительным стимулом. Он определяет самовыражение как "потребность развивать потенциальные способности и навыки для того, чтобы стать тем, чем человек, согласно его убеждениям, может стать".

Мотив - это внутреннее побуждение к деятельности для удовлетворения определенных потребностей человека, определяющее направления его действий и поступков.

Мотивационная сфера личности - совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро.

Мотивационные качества человека - совокупность потребностей, мотивов и интересов, определяющих его поведение и принимаемые им решения.

Мотивация - воздействие на человека внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) факторов в целях побуждения его к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

Набор персонала - множество действий, которые использует предприятие для того, чтобы привлечь на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

Отбор персонала - процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

Персонал - совокупность всех наемных работников, выполняющих управленческие, производственные и вспомогательные функции.

Планирование - стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.

Планирование человеческих ресурсов - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации в перспективе.

Потребность - осознание человеком отсутствия чего-либо необходимого для его существования и развития (в материальном, социальном и духовном плане).

Признание - побудительный мотив (продвижение по службе, расширение рабочего пространства для обеспечения более интересной и вознаграждаемой работы, символы положения или иные оценки).

Собеседование - обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности.

Стимул - предмет или явление реальное действительности, способствующее выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления.

Управление персоналом - вид управленческой деятельности, целью которой является создание команды профессионалов, сплоченных в рамках единой корпоративной культуры, обладающей потенциалом, необходимым для достижения генеральной цели предприятия.

Фотография рабочего дня - непрерывное наблюдение и изучение всех затрат времени в течение полного рабочего дня.

Хронометраж - ведение записей дел руководителя с указанием затраченного на них времени в специальных бланках.

Должностная инструкция №

1. Общая часть.
 - 1.1. Отдел (подразделение).
 - 1.2. Полное наименование должности.
 - 1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от.....
 - 1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от.....
 - 1.4.1. Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного начальника.
 - 1.5. Эта должность дает распоряжения и указания
 - 1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности).
 - 1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности).
 - 1.8. Закрепление в должности.

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации

Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3. Минимальный Рабочий стаж по специальности	

2. Руководство предприятия для описываемой должности выдвинуло следующие цели

- 2.1.
- 2.2.
- 2.3.

3. Функции

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения

4. Информация.

4.1 Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность	Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность

4.2. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие

журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права.

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам
5.1.1.	

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1.

5.2.2.

6. Ответственность.

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении

поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1.

6.1.2.

Должностную инструкцию

составил

(подпись)

Должностную инструкцию

утвердил

(подпись)

Методические указания по разработке личностной спецификации (словесного портрета)

Цель документа: формулировка требований, предъявляемых вакантной должностью к соискателю (претенденту), т.е. разработка «идеальной модели» рабочего места.

Методическая основа: американская методика «План 7 пунктов».

Должность _____

Дата разработки _____

Перечень требований	Требуемые качества		
	Основные	Желаемые	Противопоказания
1. Физический облик			
Возраст			
Пол			
Здоровье			
Внешний вид			
2. Профессиональная подготовка			
Образование			
Квалификация			
Опыт работы			
3. Интеллект (ум, память, беглость речи, логика мышления и т.д.)			
Общий коэффициент интеллекта			
Логичность мышления			
Творческое мышление			
Особенности памяти, внимания			
Вербальный интеллект			
Темп умственной деятельности			
4. Специальные способности (к чертежам, вычислениям, музыкальные, художественные, технические, лингвистические, организаторские и т.д.)			
5. Интересы (хобби, увлечения)			
6. Черты характера			
Инициативность.			
Самостоятельность.			
Ответственность.			
Коммуникабельность.			
Дисциплинированность.			
Настойчивость и т.д.			
1. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок, спец. условия работы).			
Семейное положение			
Жилищные условия.			
Материальное положение.			
График работы.			
Организация труда.			

АНКЕТА
Личные данные

1. Фамилия, имя, отчество
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение
7. Образование
 - Обычная средняя школа
 - Специальная школа
 - Укажите специализацию
 - ПТУ/ Техникум
 - Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза
Факультет
Специальность
Год окончания или курс на данный момент

Уровень работы на компьютере
Какими языками владеете?

Английский	удовлетворительно	хорошо	свободно
Немецкий	удовлетворительно	хорошо	свободно
Французский	удовлетворительно	хорошо	свободно

Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе
В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления, год ухода

Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:
деньги, для получения опыта, для интеллектуального развития, карьера, другое

Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:
Финансы; маркетинг; консалтинг; научные исследования; продажи; кадры; производство; реклама; еще не определился / не имеет значения.

Ожидаемая величина заработной платы
Укажите способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:
Самостоятельно, при помощи родственников, через службы занятости; при помощи друзей, через объявление, *другое*.
Подпись, дата

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка(соответствие) 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Содержание

Введение.	3
Рабочая программы дисциплины "Управление персонала"	4
Набор и отбор персонала.	7
Мотивация персонала	9
Организация оплаты труда.	12
Планирование и анализ показателей по труду	15
Составление и анализ баланса рабочего времени	18
Тестовый контроль.	20
Глоссарий.	24
Приложения	26