

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рабочая тетрадь
для практических занятий
для студентов специальностей
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»,
6-05-0311-02 «Экономика и управление»

Витебск
2025

УДК 333.1(075.8)

Составители:

Е. Н. Коробова, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»
УО «ВГТУ», протокол № 7 от 23.12.2024.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ», протокол № 5 от 29.01.2025.

Управление персоналом : рабочая тетрадь для практических занятий /
сост. Е. Н. Коробова, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2025. – 110 с.

Рабочая тетрадь является методической разработкой для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление». Рабочая тетрадь содержит контрольные вопросы, задачи, кадровые ситуации в области управления персоналом, таблицы и формы для выполнения практических заданий по темам учебной дисциплины; предназначена для закрепления теоретических знаний и формирования практических навыков в области управления персоналом современной организации.

УДК 331.1(075.8)

© УО «ВГТУ», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Сущность и цели управления персоналом	5
Практическое занятие 2. Концепция управления персоналом на современном этапе	9
Практическое занятие 3. Система управления персоналом	15
Практическое занятие 4. Служба управления персоналом организации	22
Практическое занятие 5. Кадровая политика организации	29
Практическое занятие 6. Кадровый потенциал организации	35
Практическое занятие 7. Стратегическое управление персоналом	40
Практическое занятие 8. Планирование работы с персоналом в организации	46
Практическое занятие 9. Анализ работы	51
Практическое занятие 10. Формирование персонала организации	55
Практическое занятие 11. Маркетинг персонала	61
Практическое занятие 12. Оценка персонала	68
Практическое занятие 13. Развитие персонала	76
Практическое занятие 14. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	83
Практическое занятие 15. Деловая карьера	89
Практическое занятие 16. Формирование кадрового резерва	92
Практическое занятие 17. Высвобождение персонала	96
Приложение А. Форма 1-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров»	102
Приложение Б. Справка о приеме и увольнении работников организации	104
Приложение В. Форма 6-т «Отчет о затратах нанимателя на рабочую силу»	106

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление персоналом» относится к модулю «Специальные функции менеджмента» компонента учреждения высшего образования для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление».

Целью учебной дисциплины является приобретение студентами современных знаний об управлении персоналом организации, обучение методикам активной работы формирования кадровой стратегии, кадрового сопровождения развития организации.

Задачами учебной дисциплины являются:

- сформировать у студентов современное представление о методологии и инструментарию кадровой работы современной организации;
- научить реализации активной кадровой политики организации, направленной на кадровое сопровождение ее роста и формирование ключевых конкурентных преимуществ в условиях постоянных изменений внешней среды;
- сформировать навыки активного поведения на рынке труда в условиях знания его конъюнктуры, умения работать с банками данных претендентов и вакансий, вести активный поиск рабочего места, вести беседу с потенциальным работодателем;
- сформировать потребность в непрерывном самостоятельном развитии и обучении новым приемам и методам кадровой работы, включая самостоятельное планирование карьеры, трудовую адаптацию и совершенствование.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

В результате изучения дисциплины студент должен закрепить и развить специализированную компетенцию **СК-20 «Управлять поведением персонала организации на основе современных технологий, мотивации и оценки деятельности».**

Междисциплинарные связи. Полученные знания, умения и навыки могут быть использованы студентами при изучении дисциплин: «Моделирование и анализ бизнес-процессов», «Стратегический менеджмент».

Всего часов по дисциплине – для специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» – 160, 6-05-0311-02 «Экономика и управление» – 200.

Форма получения высшего образования – дневная:

Распределение по семестрам	Зач. ед.	Всего аудит. часов	в т. ч. по видам занятий				Форма промежуточной аттестации
			Лекции	Лаб. зан.	Практ. зан.	Семина. зан.	
Специальность 1-25 01 07							
3 курс, 6 семестр	4	81	47	–	34	–	Экзамен
Специальность 6-05-0311-02							
2 курс, 4 семестр	5	81	47	–	34	–	Экзамен

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. СУЩНОСТЬ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения:

1. Управление персоналом в системе управления организацией.
2. Цели управления персоналом.
3. Основные понятия и категории управления персоналом.
4. Этапы развития управления персоналом.
5. Современные направления развития управления персоналом.

Задание 1.1. Дайте несколько определений понятию «персонал организации» с точки зрения различных авторов (табл. 1.1). На основе представленных определений сформулируйте обобщенное определение.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «персонал организации» различными авторами (источниками)

Автор (источник)	Определение

Персонал – это _____

Задание 1.2. Дайте определения понятию «управление персоналом» с точки зрения различных подходов (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «управление персоналом»

Управление персоналом как:	Определение	Отличительные признаки
наука		
вид профессиональной деятельности		
функция		
процесс		

Задание 1.3. Выделите предмет и объект управления персоналом.

Предмет	
Объект	

Задание 1.4. Перечислите основные цели управления персоналом организации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 1.5. Перечислите и кратко охарактеризуйте 5 наиболее распространенных на Ваш взгляд современных направлений в управлении персоналом (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Современные направления в управлении персоналом

Направление	Характеристика
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 1.6. Укажите в приведенном списке особенности, отличительные характеристики японской и американской моделей управления персоналом.

- а) умение работать в «команде»;
- б) ориентация на коллектив;
- в) избегание риска;
- г) переход от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями;
- д) традиционные формы обучения и повышения квалификации;
- е) медленное должностное продвижение;
- ж) ротация;
- з) решения принимаются снизу вверх по принципу консенсуса;
- и) решение принимается долго, реализуется быстро;
- к) «пожизненный наём»;
- л) переход в другую фирму – неэтичный поступок;
- м) значимый мотив поведения сотрудников – принадлежность к коллективу;
- н) готовность к продуманному риску;
- о) быстрое должностное продвижение;
- п) решения принимаются сверху вниз по принципу единоначалия;
- р) решения принимаются быстро, реализуются медленно;
- с) краткосрочный наём.

Задание 1.7. Проведите характеристику общего подхода к управлению персоналом организации в Республики Беларусь в сравнении с японским и американским подходами по критериям, указанным в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика подходов к управлению персоналом организации в Республике Беларусь и зарубежных странах

Критерий	Краткая характеристика		
	<i>Япония</i>	<i>США</i>	<i>Республика Беларусь</i>
Отношение к работе			
Отношения с подчиненными			
Гарантии занятости			
Делегирование полномочий			
Принятие решений			
Оплата труда			
Особенности найма			

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие концепции управления персоналом.
2. Виды концепций управления персоналом и их характеристики.
3. Современная концепция управления человеческими ресурсами организации.

Задание 2.1. Концепция управления персоналом – это _____

Задание 2.2. Охарактеризуйте основные факторы, оказывающие влияние на концепцию управления персоналом в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Факторы, оказывающие влияние на концепцию управления персоналом организации

Фактор	Характеристика
Иерархическая структура организации	
Организационная культура	
Рынок	

Задание 2.3. Охарактеризуйте и разграничьте понятия «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Характеристика понятий

Понятие	Определение	Отличительные признаки
Персонал		
Кадры		
Трудовые ресурсы		
Человеческие ресурсы		

Задание 2.4. Проведите сравнительную характеристику концепций управления персоналом в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Классификация концепций управления персоналом организации

Концепция	Сущность	Преимущества	Недостатки
1. Использования трудовых ресурсов			

Окончание таблицы 2.3

2. Управления персоналом			
3. Управления человеческими ресурсами организации			
4. Управления человеческим капиталом			
5. Управления человеком			

Задание 2.5 Ознакомьтесь с представленными суждениями (табл. 2.4) и укажите те, которые соответствуют современным концепциям управления человеческими ресурсами?

Таблица 2.4 – Характеристики управления персоналом

Утверждение	+/-
1) управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы	
2) производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи	

Окончание таблицы 2.4

3) узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии	
4) руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений	
5) научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам	
6) стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок	
7) холистический подход означает, что трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации	
8) трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов	
9) руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации	
10) четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами	
11) необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников	
12) руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция	
13) из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди	
14) сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда	
15) менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива	

Задание 2.6. Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке организация действует около десяти лет. Сотрудники – в основном мужчины, средний возраст – 30–45 лет. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок. Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между

подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи. Необходимо дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Характеристика концепции управления персоналом организации

Элемент	Характеристика
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	
2. Представление о том, какими качествами должен обладать персонал как совокупность работников организации	
3. Представление об идеальном подчиненном, о том, какие качества он должен проявлять прежде всего	
4. Представление об идеальном руководителе, т. е. каким он должен быть	
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	

Окончание таблицы 2.5

6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений и организации в целом	
7. Представление о характере связи между работниками и организацией	
8. Представление о субъекте управления персоналом	
9. Представление о целях управления персоналом	
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	
11. Представления о системе управления персоналом	
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения:

1. Закономерности и принципы управления персоналом.
2. Методы управления персоналом.
3. Методы построения системы управления персоналом.

Задание 3.1. Охарактеризуйте основные закономерности управления персоналом в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Закономерности управления персоналом

Закономерность	Характеристика
1.	
2.	
3.	

Задание 3.2. Проведите сравнительную характеристику принципов управления персоналом в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Принципы управления персоналом

Группа	Характеристика	Принципы
1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом		

Окончание таблицы 3.2

2. Принципы, определяющие развитие системы управления персоналом		
--	--	--

Задание 3.3. Проведите сравнительную характеристику методов управления персоналом в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сравнительная характеристика методов менеджмента

Характеристика метода	Группа методов:		
	<i>экономические</i>	<i>организационно-административные</i>	<i>социально-психологические</i>
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Инструменты реализации			
Основные барьеры при использовании методов			
Область применения			

Окончание таблицы 3.3

Преимущества			
Недостатки			

Задание 3.4. Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации. Если необходимого, по Вашему мнению, варианта нет, предложите свой вариант развития событий в указанной ситуации.

Варианты ответов:

1) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во вне рабочее время;

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

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

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

5) другой вариант:

Задание 3.5. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации. Если необходимого, по Вашему мнению, варианта нет, предложите свой вариант развития событий в указанной ситуации.

Варианты ответов:

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

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

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

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

5) другой вариант:

Задание 3.6. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8.15 Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами опоздали на 15 мин. Подчиненный пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече? Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации. Если необходимого, по Вашему мнению, варианта нет, предложите свой вариант развития событий в указанной ситуации.

Варианты ответов:

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

2) извинитесь перед ним и начнете беседу;

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

4) отмените беседу и перенесете ее на другое время;

5) другой вариант:

Задание 3.7. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Постановка задачи. Как должен поступить начальник отдела? Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации.

Варианты ответов:

1) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

2) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения;

3) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (СУП)

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и функции СУП.
2. Организационная структура СУП.
3. Кадровое и документальное обеспечение СУП.
4. Информационное и техническое обеспечение СУП.
5. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП.

Задание 4.1. Необходимо расставить перечисленные функции службы управления персоналом (табл. 4.1) в логической последовательности.

Таблица 4.1 – Функции службы управления персоналом

Функция	Номер
Обеспечение потребности в персонале	
Использование персонала	
Анализ маркетинговой информации	
Разработка системы целей управления персоналом	
Определение содержания труда на каждом рабочем месте	
Выбор путей покрытия потребности в персонале	
Адаптация персонала	
Определение функций и организационной структуры службы управления персоналом	
Формирование системы управления персоналом	
Планирование качественной и количественной потребности в персонале	
Отбор персонала	
Определение потребности в персонале	
Производственная социализация персонала	
Мотивация трудовой деятельности	
Управление карьерой персонала	
Высвобождение персонала	
Определение содержания и процесса мотивации	
Деловая оценка персонала	
Использование денежных и неденежных побудительных систем	
Развитие персонала	
Организация обучения персонала	

Задание 4.2. Имеются следующие принципы службы управления персоналом:

- 1) подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрений высокой производительности труда;
- 2) подчеркивать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- 3) нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;

4) поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

5) стимулировать принятие работниками на себя ответственности в сложных ситуациях;

6) предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;

7) лучше расставлять кадры;

8) повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

9) обеспечивать справедливую оплату труда;

10) оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы к заданию:

1. Какие принципы должны присутствовать в регулярной практике службы управления персоналом. Обоснуйте свою позицию.

2. На основе лекционного материала по теме и изучения открытых онлайн-источников отметьте те принципы, которые по Вашему мнению, наиболее характерны для кадровых служб организаций в Республике Беларусь.

Задание 4.3. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел (1), отдел безопасности (2), канцелярию (3), финансово-экономический отдел (4), отдел социально-бытового обслуживания (5), отдел управления персоналом (6), лаборатория социологических исследований (7), бухгалтерию (8), начальник структурного подразделения (отдела) (9), начальник отдела управления персоналом (10), руководитель организации (11).

Функции отдела управления персоналом (кадровой службы) приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Функции отдела управления персоналом

Функция	Подразделение (субъект)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ состава и структуры персонала											

Постановка задачи. Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания. Схема взаимосвязей отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления. Она представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали перечисляются все

функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов поставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Необходимо проставить символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. В качестве ответственного лица (О) и лица, принимающего решения (Р) может выступать только 1 субъект (подразделение, руководитель). Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клетка остается пустой.

Задание 4.4. Служба управления персоналом машиностроительного предприятия включает несколько функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Среднесписочная численность работников – 4300 человек. Полезный фонд рабочего времени одного работника – 1940 часов в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15. Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч): управление наймом и учетом персонала – 11510, управление развитием персонала – 8230, планирование и маркетинг персонала – 13 600, управление мотивацией поведения персонала – 10 110, управление трудовыми отношениями – 5108, обеспечение нормальных условий труда – 6120, управление социальным развитием – 1380.

Постановка задачи. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом. На основе расчета сделайте вывод о наиболее трудоемкой функции службы управления персоналом.

Методические указания. Расчет плановой численности службы управления персоналом производить методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций.

Решение:

Вывод: _____

Задание 4.5. Фактическая численность подсистем системы управления персоналом предприятия составляет (человек): управление наймом и учетом персонала – 8, управление развитием персонала – 3, планирование и маркетинг персонала – 9, управление мотивацией поведения персонала – 7, управление трудовыми отношениями – 3, управление социальным развитием – 8.

Постановка задачи.

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода (по данным задания 4.4). Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитайте, сколько работников предприятия приходится на одного служащего по управлению персоналом (т. е. норму обслуживания). Сравните с опытом зарубежных стран.

4. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 4.4.

5. На основе расчета в п. 4 предложите мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом предприятия либо по их дополнительному привлечению.

Задание 4.6. Перечислите основные нормативно-правовые акты (законы, постановления, инструкции, др.), регулирующие деятельность кадровых служб организаций в Республике Беларусь.

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 4.7. Перечислите основные кадровые документы, которые разрабатываются в каждой организации.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и элементы кадровой политики организации.
2. Виды кадровой политики, их характеристика.
3. Факторы и этапы формирования кадровой политики.

Задание 5.1. Кадровая политика – это _____

Задание 5.2. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом организации. Выделите основные направления и зависимости.

Задание 5.3. Если кадровая политика организации не сформирована отдельным документом, то какие документы могут служить источниками информации о ней?

Задание 5.4. Постройте классификацию типов кадровой политики организации и дайте им краткие определения:

а) в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяют:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

б) в зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют:

1. _____

2. _____

Задание 5.5. Проведите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Функция службы управления персоналом	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политики
Кадровое планирование		
Маркетинг персонала		

Окончание таблицы 5.1

Функция службы управления персоналом	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политики
Подбор и отбор персонала		
Адаптация персонала		
Мотивация		
Деловая оценка персонала		
Контроль		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала по структуре управления организацией		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

Задание 5.6. Сформируйте перечень ключевых проблем формирования кадровой политики в организациях Республики Беларусь.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Задание 5.7. Проанализируйте кадровую ситуацию в организации и определите тип кадровой политики. Обоснуйте свой выбор.

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, составляет 350 человек. На рынке организация действует около десяти лет. Возраст работников 30–45 лет. Работники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и трех специалистов. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с кандидатами на вакантные рабочие места (должности), подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть времени работники заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести, причины которой не анализируются. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Работа по предупреждению и управлению конфликтами в организации не проводится.

Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно благодаря достаточно высокой заработной плате. Практикуется наем персонала на временную работу. Развитию персонала организация уделяет незначительное внимание.

Тип кадровой политики:

Задание 5.8. По материалам открытых источников сети Интернет проанализируйте на примере конкретной организации (например, Google, Apple, др.) процесс формирования кадровой политики. По результатам анализа подготовьте ответы на следующие вопросы.

1. Отрадите цели управления персоналом организации.

2. Назовите документы в управлении персоналом, которые разработаны и приняты в данной организации?

3. Опишите место и роль кадровой политики в стратегии развития организации?

4. Определите тип кадровой политики данной организации.

5. Назовите основные направления реализации кадровой организации.

6. Влияет ли реализация кадровой политики на конкурентоспособность выбранной Вами организации?

7. Предложите направления совершенствования кадровой политики.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Состав и структура персонала организации.
2. Основные направления кадровой диагностики.
3. Человеческий потенциал, человеческий капитал.

Задание 6.1. Перечислите основные характеристики персонала организации:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 6.2. Представьте в виде одной схемы классификацию персонала промышленной организаций по отношению к производственному процессу, по характеру выполняемых функций, по отношению к управленческим решениям. Приведите по одному примеру каждой категории персонала.

Задание 6.3. Перечислите статистические формы отчетности организаций, содержащие данные о численности, составе и структуре персонала организации:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 6.4. На основании данных таблицы 6.1 проанализируйте обеспеченность организации персоналом в 2024 году. Дополните недостающие пропуски необходимыми числами.

Таблица 6.1 – Анализ обеспеченности организации персоналом

Показатели	2023 г.	2024 г.		Отклонение		Выполнение плана, %
		план	факт	от плана	от пред. года	
Среднесписочная численность всего по организации, в т. ч.:		1 264	1 276			
– промышленно-производственный персонал, в т. ч.:	1 068		1 087			
- рабочие		905	915			
- служащие	173	170				
– непромышленная группа	190	189				

Вывод: _____

Задание 6.5. Используя данные статистической формы отчетности 1-т «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров» промышленной организации, представленной в приложении А:

1) проведите анализ динамики численности кадров по категориям, уровню образования и возрасту. Результаты расчетов оформите в

таблицах 6.2–6.4. По результатам расчета сделайте выводы и дайте Ваши предложения по улучшению работы с персоналом.

Таблица 6.2 – Динамика численности персонала по его категориям

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Всего, чел., в т. ч.				
– рабочие				
– служащие, из них:				
– руководители				
– специалисты				
– прочие служащие				

Вывод: _____

Таблица 6.3 – Динамика численности персонала по уровню образования

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Всего, чел., в т. ч. с образованием:				
– высшим				
– средним специальным				
– профессионально- техническим				
– общим средним				
– общим базовым				

Вывод: _____

Таблица 6.4 – Динамика численности персонала по возрасту

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Всего, чел., в т.ч. в возрасте:				
18–24 лет				
25–29 лет				
30 лет				
31 год				
32–39 лет				
40–49 лет				
50–54 года				
55–59 лет				
60 лет и старше				

Вывод: _____

2) проведите анализ структуры персонала по категориям, уровню образования и возрасту (табл. 6.5–6.7). Охарактеризуйте структурные сдвиги в составе персонала по указанным признакам. По результатам расчета сделайте выводы и дайте Ваши предложения по улучшению работы с персоналом.

Таблица 6.5 – Структура персонала по его основным категориям, %

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение, п.п.
Всего, в т. ч.			
– рабочие			
– служащие, из них:			
- руководители			
- специалисты			
- прочие служащие			

Вывод: _____

Таблица 6.6 – Структура персонала по уровню образования, %

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение, п.п.
Всего, в т. ч. с образованием:			
– высшим			
– средним специальным			
– профессионально-техническим			
– общим средним			
– общим базовым			

Вывод: _____

_____**Таблица 6.7 – Структура персонала по возрасту, %**

Категория	2023 г.	2024 г.	Отклонение, п.п.
Всего, в т.ч. в возрасте:			
18–24 лет			
25–29 лет			
30 лет			
31 год			
32–39 лет			
40–49 лет			
50–54 года			
55–59 лет			
60 лет и старше			

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и составляющие стратегии управления персоналом.
2. Факторы стратегического управления персоналом.
3. Виды кадровых стратегий.
4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.
5. Реализация стратегии управления персоналом.

Задание 7.1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные элементы кадровой стратегии организации в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Характеристика элементов кадровой стратегии

Элемент	Характеристика
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 7.2. Охарактеризуйте основные разделы кадровой стратегии организации в таблице 7.2.

Таблица 7.2 – Состав и структура кадровой стратегии

Раздел	Содержание
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 7.3. Охарактеризуйте основные разделы кадровой стратегии организации в таблице 7.3.

Таблица 7.3 – Состав и структура кадровой стратегии

Раздел	Содержание	Инструменты
1. Стратегия, ориентированная на высокие показатели работы		

Окончание таблицы 7.3

Раздел	Содержание	Инструменты
2. Стратегия, ориентированная на высокий уровень приверженности		
3. Стратегия, ориентированная на высокий уровень участия		

Задание 7.4. На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т. е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 7.4.

Постановка задачи.

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССУП).

2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (заполните графу 4 в табл. 7.4).

3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (заполните графу 5 в табл. 7.4).

Таблица 7.4 – Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика по разработке СУП организации

Наименование работы	Номер работы	Номер предш. работы	Длительность	Ответственный
Приказ о формировании ССтУП	0	–		
Отбор кандидатов для формирования рабочей группы	1	0		
Подготовка персонала рабочей группы	2	1		
Формирование рабочей группы	3	2		
Разработка системы ССтУП	4	3		
Анализ текущего состояния предприятия	5	3,4		
Анализ функциональных нагрузок в СУП	6	5		
Анализ целеполагания в СУП	7	5		
Анализ информационного обеспечения СУП	8	5		
Анализ проблем структурных подразделений	9	5		
Анализ политики в отношении персонала	10	5		
Формирование целей адаптации СУП	11	6, 7, 8, 9, 10		
Формирование персонала ССтУП	12	4		
Формирование орг. структур ССтУП	13	12		
Формирование целей внедрения ССтУП	14	13		
Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения	15	14		
Определение взаимосвязанных целей и задач	16	11,15		
Оформление ветвей проекта	17	16		
Установление последовательности и временных этапов получения результатов	18	17		
Сводный сетевой график выполнения работ	19	18		
Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики	20	19		

Сетевой график

Задание 7.5. Руководством крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определена генеральная цель службы управления персоналом: «своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества».

Общая стратегия управления персоналом: повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижение удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 7.5 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности СУП: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Постановка задачи: разработать организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности СУП: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 7.5 – Направления деятельности управления персоналом организации

	Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала	Развитие трудового потенциала
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала- «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала, повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия,
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высоко-квалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить методы, стимулирующие повышение квалификации и самообразования персонала, применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». К 2025 году разработать и приступить к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформулировать до июля 2025 года и приступить к реализации мероприятий по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия
Организационно-экономические мероприятия			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Виды планирования персонала.
3. Оперативный план работы с персоналом.
4. Определение потребности в персонале.

Задание 8.1. Представьте в виде схемы этапы планирования работы с персоналом и отразите их взаимосвязи.

Задание 8.2. На основе исходных данных (табл. 8.1) необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Таблица 8.1 – Трудоемкость производства изделий

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

Методические указания. Формулы для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости (8.1–8.2):

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф}, \quad (8.1)$$

где T_{np} – время, необходимое для выполнения производственной программы всеми работниками, часов; $T_{нф}$ – полезный фонд времени одного работника, часов.

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_g, \quad (8.2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе; N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции; T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции, часов; $T_{н.н.i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции, часов; K_g – коэффициент выполнения норм времени, коэф.

Расчет:

Задание 8.3. На основе имеющихся исходных данных и таблицы 8.2 необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Исходные данные. Количество агрегатов – 8. Режим работы агрегатов – двухсменный. Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8. Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4. Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов. Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Таблица 8.2 – Характеристики работы агрегатов

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, часов	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,025	50
Контроль рабочего процесса	0,095	140
Выгрузка агрегата	0,035	50

Методические указания. Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула (8.3):

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / H_{об}] K_n \quad (8.3)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов; $K_{загр}$ – коэффициент загрузки; $H_{об}$ – норма обслуживания; K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Норма обслуживания рассчитывается следующим образом (8.4):

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\delta} \quad (8.4)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену; n – количество видов работ по обслуживанию агрегата; t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ; n_i – количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену; T_{δ} – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (8.5)$$

где $N_{общ}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы; N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Расчет:

Задание 8.4. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице 8.3, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Таблица 8.3 – Исходные данные для расчета

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, часов
Расчет денежной наличности	750	1,5
Учет доходов-расходов предприятия	4500	0,75
Расчет сводного финансового баланса	500	4,25

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1940 ч; Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,2; Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,15; Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические указания. Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула (8.6):

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв}, \quad (8.6)$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников; m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т. п.) в рамках i -го вида работ за установленный период; t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ; T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Задание 8.5. Нормативная трудоемкость изделия 550 нормо-часов, фактические затраты труда составили 460 часов. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 480 часов (при планируемом выполнении норм 110 %). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Задание 8.6. За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 50 тыс. до 55 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 140 млн. руб. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Задание 8.7. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10 %, производительность труда – на 5 %, среднюю заработную плату – на 6 %. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 200 млн. руб., а фонд заработной платы – 40 млн. руб.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. АНАЛИЗ РАБОТЫ

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и виды анализа работы.
2. Методы анализа работы.
3. Этапы анализа работы.
4. Описание рабочего места.

Задание 9.1. Анализ работы – это _____

Задание 9.2. Дайте определения основным понятиям, связанным с анализом работы персонала, в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Характеристика составляющих анализа работы

Понятие	Характеристика
Национальная рамка квалификаций	
Профессиональный стандарт	
Профессиограмма	

Окончание таблицы 9.1

Должностная инструкция	
Профессиональная компетентность	

Сделайте вывод о том, как взаимосвязаны указанные понятия в контексте анализа работы.

Задание 9.3. Проведите сравнительную характеристику основных методов анализа работы в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Сравнение методов анализа работы

Метод	Характеристика	Область применения	Преимущества и ограничения
1.			
2.			

Окончание таблицы 9.2

Метод	Характеристика	Область применения	Преимущества и ограничения
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

Задание 9.4. На основе изучения профессионального стандарта и профессиограммы составьте описание работы в должности менеджера по персоналу в таблице 9.3.

Таблица 9.3 – Спецификация работы менеджера по персоналу

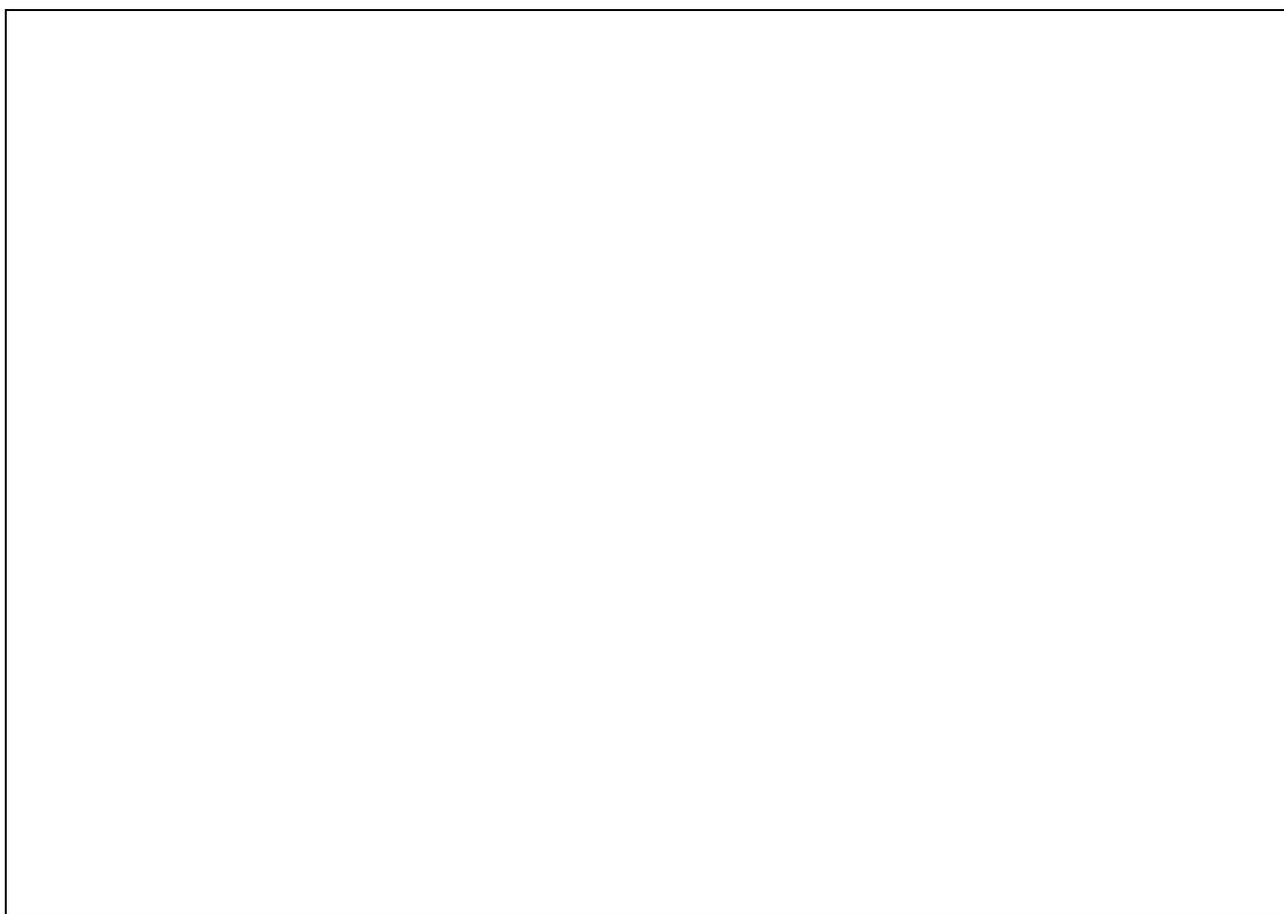
Критерий	Характеристика
Наименование работы	
Кому подчиняется работник	
За кого непосредственно отвечает работник	
Общая цель работы	
Основные направления деятельности и задачи	
Условия работы	
Рабочие взаимоотношения	
Показатели, характеризующие результаты работы	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Подбор и отбор персонала, техника набора.
2. Источники найма персонала.
3. Методы и инструменты отбора персонала.
4. Этапы отбора персонала.
5. Лизинг персонала.
6. Оценка эффективности найма.

Задание 10.1. Схематично изобразите взаимосвязи в процессе подбора персонала.



Задание 10.2. Перечислите и кратко охарактеризуйте наиболее популярные и эффективные внутренние и внешние источники найма персонала в условиях цифровизации по критериям, представленным в таблице 10.1.

Задание 10.3. На основе изучения сайтов по поиску работы и онлайн-порталов вакансий (например, rabota.by, praca.by, belmeta.com, gsz.gov.by) охарактеризуйте должность менеджера по персоналу (название должности или вакансии может варьироваться) на рынке труда Республики Беларусь согласно таблице 10.2. Необходимо проанализировать не менее 5-ти вакансий, при этом они не должны дублироваться из разных сайтов.

Таблица 10.1 – Сравнительная характеристика источников найма персонала

Источник	Характеристика	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние источники</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			

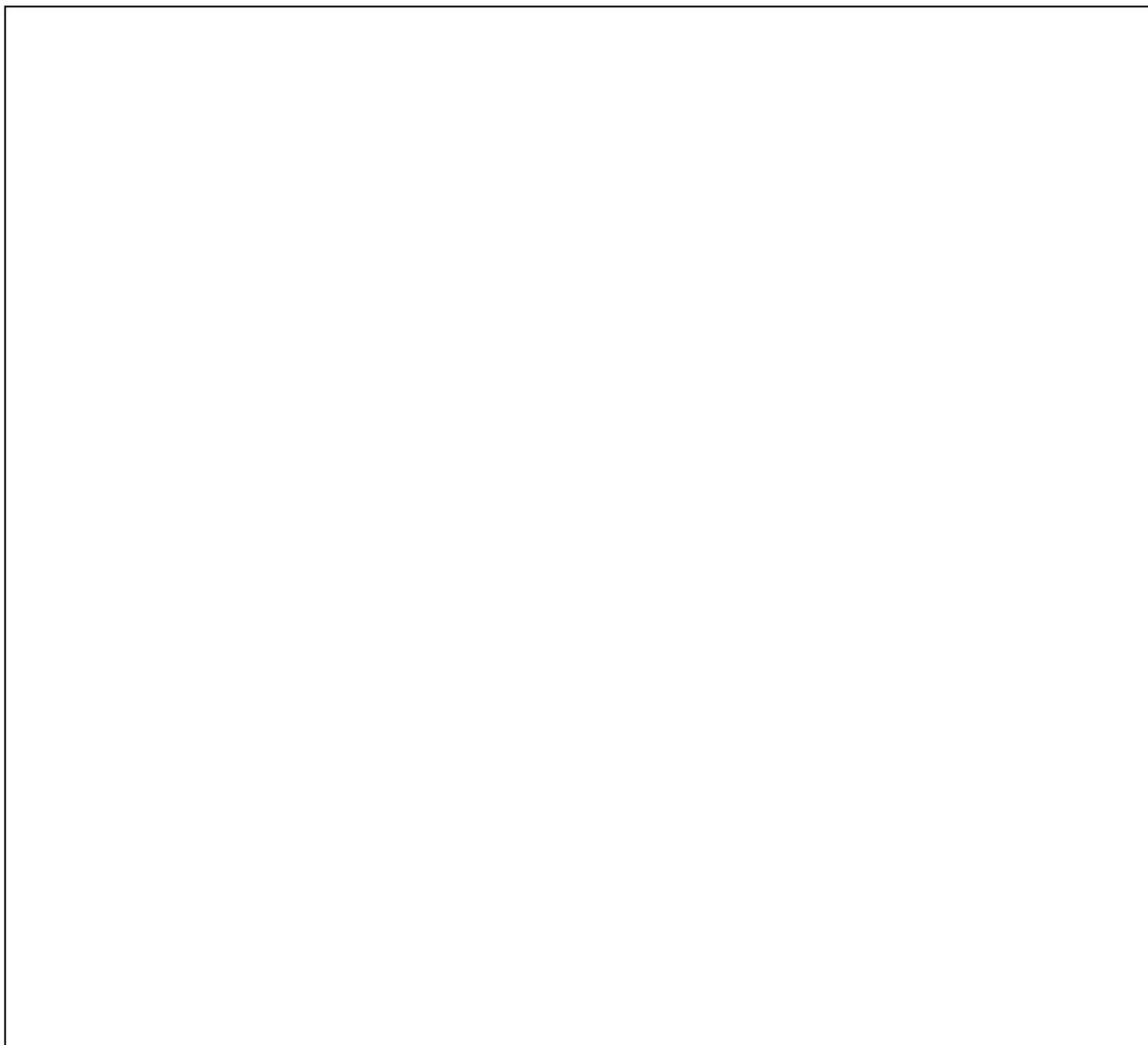
Окончание таблицы 10.1

Источник	Характеристика	Преимущества	Недостатки
<i>Внешние источники</i>			
1.			
2.			
3.			
4.			

Таблица 10.2 – Характеристика должности (вакансии) менеджера по персоналу

№ п\п	Наименование вакансии	Организация	Требования к вакансии:					
			образование	опыт работы	уровень заработной платы	востребованные навыки:		
						<i>профессиональные</i>	<i>над-профессиональные</i>	<i>цифровые</i>
1								
2								
3								
4								

Задание 10.4. Схематично изобразите этапы отбора персонала.



От чего зависит количество этапов отбора персонала?

Задание 10.5. Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Постановка задачи. Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их в таблице 10.3, используя метод попарных сравнений.

Таблица 10.3 – Мотивационные предпочтения молодого специалиста

Ценностные ориентации	Ранг
1. Хорошо зарабатывать	
2. Получать отпуск в удобное время	
3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4. Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5. Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6. Повышать свое профессиональное мастерство	
7. Наиболее полно использовать способности и умения	
8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9. Активно участвовать в управлении производством	
10. Иметь надежное рабочее место	
11. Власть и влияние (право принимать решения)	
12. Продвижение по службе	
13. Соответствие интересов на работе и вне ее	
14. Общение с интересными, эрудированными коллегами	

Задание 10.6. Подготовьте свое резюме для должности, по которой Вы планируете трудоустроиться по завершении обучения в университете. На основе представленных образцов (в виртуальной образовательной среде СДО на курсе «Управление персоналом») оформите резюме отдельным документом в печатном виде и сдайте преподавателю на проверку.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, цели и задачи маркетинга персонала.
2. Функции маркетинга персонала.
3. Сегментирование рынка труда.
4. Комплекс маркетинга персонала.
5. Основные направления маркетинга персонала.
6. Составные части рынка труда.
7. Этапы управления маркетингом персонала.

Задание 11.1. С позиции маркетинга персонала рабочее место – это _____

Задание 11.2. Проведите сравнительную характеристику внутреннего и внешнего маркетинга персонала в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Виды персонал-маркетинга

Вид	Содержание	Область применения
Внутренний		
Внешний		

Задание 11.3. Перечислите основные источники информации для маркетинга персонала.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 11.4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные источники покрытия потребности в персонале (табл. 11.2.).

Таблица 11.2 – Источники покрытия потребности в персонале

Источник	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Задание 11.5. Представьте в виде схемы основные элементы персонал-маркетинга. Отрадите взаимосвязи.

Задание 11.6. На основе анализа сайтов по поиску работы и онлайн-порталов вакансий (например, rabota.by, praca.by, belmeta.com, gsz.gov.by) охарактеризуйте конъюнктуру рынка труда Республики Беларусь в таблице 11.3.

Таблица 11.3 – Конъюнктура рынка труда Республики Беларусь на _____

Онлайн-ресурс	Количество вакансий	Количество резюме	Конъюнктура
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Формула для расчета конъюнктуры:

Вывод: _____

Задание 11.7. Социальные сети как инструмент продвижения бренда работодателя на рынке труда.

Исходные данные. Региональная организация в сфере дорожного строительства «ДСК-Регион» является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – строительной, по размеру и численности работников – крупной, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

По Л. Грейнеру, организация находится на первой стадии жизненного цикла – «Рост через творчество», по И. Адизесу, она перешла на четвертую стадию «Юность».

Будучи инициативным и заинтересованным в развитии своей организации сотрудником и следуя современным трендам позиционирования организации на рынке труда и формирования внутреннего и внешнего бренда работодателя с использованием инструментов Social Media Marketing (SMM), HR-менеджер организации «ДСК-Регион» Алексей провел контент-анализ социальных сетей, в которых она представлена. Результаты сравнительного анализа он сгруппировал по выделенным им параметрам:

1) формальность: критерий показывает, в какой форме происходит общение в соцсетях руководства и сотрудников между собой;

2) количество публикаций: критерий показывает, как много информации о себе организация транслирует в социальных сетях;

3) степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью: критерий отражает фактическое количество аккаунтов пользователей-сотрудников в социальной сети;

4) популярность социальной сети среди сотрудников/кандидатов (охват сетью): критерий отражает реальное количество вовлеченных в данную сеть сотрудников/кандидатов;

5) функционал социальной сети для HR-менеджера: критерий показывает, в качестве какого инструмента управления человеческими ресурсами социальная сеть используется HR-менеджером;

6) внутреннее наполнение социальной сети: критерий отражает основной контент, транслируемый в социальной сети.

Полученные данные были представлены руководству организации (табл. 11.4).

Таблица 11.4 – Сравнительный анализ позиционирования организации «ДСК-Регион» в социальных сетях

Название социальной сети	Кол-во публикаций	Степень взаимодействия сотрудников с социальной сетью	Популярность социальной сети среди сотрудников / кандидатов (охват сетью)	Функционал социальной сети для HR-менеджера	Внутреннее наполнение социальной сети
ВКонтакте	18	18 подписчиков	низкая	Инструмент рекрутинга	Объявления об открытых вакансиях, сведения об организации, актуальные контакты
WhatsApp	-	Все сотрудники организации	Высокая	Коммуникации в организации	Деловая переписка, общие чаты
Instagram	116	116 подписчиков /150 показов	Средняя	Транслирование новостей организации	Новостная лента: самая новая информация об организации
Facebook	-	-	-	-	-
Telegram	-	-	-	-	-
YouTube	-	-	-	-	-

Результаты сравнительного анализа Алексей обсудил с директором по персоналу Леонидом Александровичем. Помимо этого, он провел с ним глубинное интервью (табл. 11.5).

Таблица 11.5 – Глубинное интервью с директором по персоналу организации «ДСК-Регион»

Вопрос	Ответ
1. Каковы стратегические цели развития организации?	1. Рост бизнеса и доли рынка. 2. Развитие и укрепление позиции в основных и смежных сегментах бизнеса. 3. Реализация крупных проектов регионального значения. 4. Стабильный кадровый потенциал и высокий профессионализм сотрудников.
2. Почему вы считаете важным создание привлекательного HR-бренда? Какова основная причина построения бренда работодателя?	Нужно отметить важную особенность компаний с развитым HR-брендом. Если сотрудничество с организацией-работодателем основывается только на денежной основе, то всегда найдется кто-то, кто переманит работника на большую зарплату. Чтобы избежать такого риска, вовлечение сотрудников должно становиться сегодня центральной причиной формирования грамотного имиджа работодателя

Окончание таблицы 11.5

Вопрос	Ответ
3. Для чего организации необходим сильный HR-бренд?	Тенденция последних лет заключается в том, что организации сегодня начинают обращать внимание на удержание не только недавно пришедших работников, но и уже довольно долго работающих в организации сотрудников
4. Какие преимущества даст организации создание привлекательного HR-бренда?	Компания с сильным HR-брендом получит такие важные конкурентные преимущества, как: – более высокая производительность труда и рентабельность; – снижение текучести персонала; – больше откликов от высококвалифицированных кандидатов; – повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов и сотрудников; – больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников
5. Каково состояние HR-бренда вашей организации на данный момент?	В настоящее время HR-бренд находится в стадии становления
6. Каково на сегодняшний день ценностное предложение работодателя (EVP) в организации?	Сформированного EVP пока нет, но есть настоятельная необходимость в его разработке
7. С чего вы хотите начинать построение собственного бренда работодателя?	С формирования ценностного предложения работодателя (EVP) и комплексного плана развития HR-бренда, в том числе в социальных сетях
8. Какое место занимают социальные сети в процессе построения HR-бренда?	Это канал взаимодействия с действующими и будущими сотрудниками, с его помощью можно в кратчайшие сроки донести до огромного числа людей информацию об организации
9. Проводилась ли оценка эффективности реализации HR-брендинга в организации?	HR-бренд находится на стадии формирования, оценка эффективности его реализации не проводилась

Вопросы к заданию:

1. Как вы оцените систему Social Media Marketing (SMM), действующую в целях развития бренда работодателя в организации «ДСК-Регион»?

2. Имеются ли в организации предпосылки для создания эффективного HR-бренда в социальных сетях?

3. Как вы думаете, какие шаги должен предпринять HR-менеджер организации «ДСК-Регион» Алексей для построения успешного HR-бренда организации?

4. Исходя из результатов контент-анализа социальных сетей, предложите организации действия, необходимые для повышения ее узнаваемости на рынке труда.

5. Дайте рекомендации по построению системы HR-брендинга организации в социальных сетях с использованием инструментов Social Media Marketing (SMM).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, принципы, задачи оценки персонала.
2. Организация процедуры оценки.
3. Оценка результатов труда персонала.
4. Оценка результатов деятельности подразделений и организации в целом.
5. Оценка затрат на персонал.
6. Аттестация персонала.

Задание 12.1. Перечислите основные цели деловой оценки персонала:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 12.2. Проведите сравнительную методов оценки персонала организации в таблице 12.1.

Таблица 12.1 – Методы оценки персонала

Источник	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1.			
2.			
3.			

Окончание таблицы 12.1

Источник	Характеристика	Преимущества	Недостатки
4.			
5.			
6.			

Задание 12.3. На основании данных таблицы 12.2 проанализируйте использование фонда рабочего времени организации за 2023–2024 гг. в таблице 12.3 с помощью абсолютных, относительных, средних и интегральных показателей.

Таблица 12.2 – Исходные данные для анализа использования рабочего времени организации за 2023–2024 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Число чел.-дней явок и неявок на работу	405 636	416 206		
Отработанное время	240 064	241 983		
Выходные и праздничные дни, чел.-дней	114 005	120 347		
Неявки по уважительным причинам, чел.-дней	44 679	46 312		
Потери рабочего времени, чел.-дней, в том числе:	6 888	7 564		
- отпуска без сохранения заработной платы	6 222	6 639		
- прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	666	925		
Отработанные человеко-часы	1 949 389	1 961 211		
Средняя численность работников, по которым отражаются данные об использовании рабочего времени, чел.	1 111,3	1 140,3		

Таблица 12.3 – Анализ показателей использования рабочего времени организации и их динамики за 2023–2024 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
<i>Абсолютные показатели</i>				
Календарный фонд времени, чел.-дней				
Табельный фонд времени, чел.-дней				
Максимально возможный фонд времени, чел.-дней				
Фактически отработанное время, чел.-дней				
<i>Относительные показатели</i>				
Коэффициент использования календарного фонда времени				
Коэффициент использования табельного фонда времени				
Коэффициент использования максимально возможного фонда времени				
<i>Средние показатели</i>				
Среднее фактическое количество дней, отработанных одним работником, дней				
Среднее максимально возможное количество дней, отработанных одним работником, дней				
Среднее число неявок в расчёте на одного работника, единиц				
Фактическая продолжительность рабочего дня, часов				
<i>Обобщающие показатели</i>				
Коэффициент использования рабочего периода (года)				
Коэффициент использования рабочего дня				
Интегральный коэффициент использования рабочего времени				

Вывод: _____

Задание 12.4. На основании приложения Б «Справка о приеме и увольнении работников» проанализируйте движение персонала организации за 2023–2024 гг. посредством расчета показателей движения кадров в таблице 12.4.

Таблица 12.4 – Динамика движения персонала организации за 2023–2024 гг.

Коэффициент	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				

Формулы для расчета:

Вывод: _____

Задание 12.5. На основании данных таблицы 12.5 рассчитайте основные показатели эффективности использования персонала и оцените динамику их изменения за 2023–2024 гг. в таблице 12.6.

Таблица 12.5 – Исходные данные для анализа показателей эффективности использования персонала организации

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки, тыс. руб.	113 571	112 602		
Затраты на производство продукции (работ, услуг), тыс. руб.	107 913	106 399		
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	11 384	12 274		
Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	12 519,9	13 075,9		
Среднесписочная численность персонала, чел.	1 258	1 276		
Количество отработанных чел.-часов, тыс. чел.-час.	1 949,4	1 961,2		
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6 658	5 626		
Валовая добавленная стоимость, тыс. руб.	27 385	28 317		

Таблица 12.6 – Анализ показателей эффективности использования персонала организации за 2023-2024 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.				
Трудоёмкость продукции, часов				
Доля затрат на оплату труда в структуре затрат на производство продукции (работ, услуг), %				
Зарплатоотдача, руб.				

Окончание таблицы 12.6

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Зарплатоёмкость, руб.				
Прибыль в расчёте на одного среднесписочного работника, тыс. руб./чел.				
Валовая добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб./чел.				

Формулы для расчета:

Вывод: _____

Задание 12.6. На основании данных приложения В «Отчет о составе затрат нанимателя на рабочую силу» рассчитайте затраты на персонал и рентабельность персонала по затратам в таблице 12.7.

Таблица 12.7 – Расчет рентабельности персонала по затратам

Показатели	2022 г.	2024 г.	Отклонение	Темп роста, %
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6 658	5 626		
Затраты на персонал, тыс. руб.				
Рентабельность персонала по затратам, %				

Вывод: _____

Задание 12.7. Перечислите для каких категорий работников обязательно прохождение процедуры аттестации:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 12.8. Перечислите нормативно-правовые акты, регулирующие процедуру аттестации персонала в Республике Беларусь:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 12.9. Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на предприятии позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедрения мероприятий по следующим исходным данным (табл. 12.8).

Таблица 12.8 – Исходные данные для анализа эффективности мероприятий

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение
1. Годовые потери рабочего времени по болезни:		
- до внедрения мероприятия	%	5,8
- после внедрения мероприятия	%	4,7
2. Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	3 200
3. Годовой объем производства проектируемого периода	тыс. руб.	41 000
4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде	руб.	13 056

Методические указания. Прирост производительности труда (Π) в результате экономии численности работников (12.1):

$$\Pi = \frac{\mathcal{E}_ч \cdot 100}{(Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч)}, \quad (12.1)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.; $Ч_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Относительная экономия (высвобождение) численности работников ($\mathcal{E}_ч$), чел. (12.2):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot Ч, \quad (12.2)$$

где B_1, B_2 – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %;
 $Ч$ – численность работающих до внедрения мероприятия.

Расчёт:

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимость и задачи развития персонала.
2. Согласование рынка образовательных услуг и требований производства.
3. Обучение персонала – содержание и ответственные.
4. Модель обучения.
5. Оценка потребности в обучении.
6. Методы обучения персонала.
7. Оценка эффективности обучения.

Задание 13.1. Выделите отличительные особенности понятий «развитие персонала» и «обучение персонала» (табл. 13.1).

Таблица 13.1 – Соотношение понятий развития и обучения

Термин	Характеристика
Развитие	
Обучение	

Задание 13.2. Выделите основные направления согласования рынка труда и рынка образовательных услуг. Приведите примеры мероприятий реализации этих направлений зарубежными организациями.

Таблица 13.2 – Направления согласования рынка труда и системы образования

Направление	Мероприятия
1.	
2.	

Окончание таблицы 13.2

Направление	Мероприятия
3.	
4.	
5.	

Задание 13.3. Перечислите основные тенденции обучения персонала в современных условиях.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 13.4. В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих. Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, т. е. на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и наем новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (табл. 13.3).

Таблица 13.3 – Профессиональная структура

Профессия	Численность рабочих:	
	чел.	в % к итогу
А	20	
Б	40	
В	60	
Г	30	
Д	50	
Всего	200	100,00

Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в таблице 13.4.

Таблица 13.4 – Численность рабочих, владеющих указанной профессией

Профессия	Количество человек
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
Итого человеко-профессий:	

Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (табл. 13.5).

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

Постановка задачи. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Таблица 13.5 – Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

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

Методические указания. Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

1. Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$) (13.1):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{м}}{Ч}, \quad (13.1)$$

где $Ч_{чп}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т. е. имеем две человеко-профессии); $Ч$ – общая численность рабочих.

2. Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости (K) (13.2):

$$K = 1 + \frac{Ч^1}{Ч}, \quad (13.2)$$

где $Ч^1$ – численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

3. Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{рпг}$) (13.3):

$$K_{рпг} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{чп}^i - Ч^1)(d_1^i + d_2^i)}{Ч}, \quad (13.3)$$

где $Ч_{чп}^i$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»); $Ч^1$ – численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии; d_1^i и d_2^i – соответственно доля рабочих готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки; n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Расчёт:

Вывод: _____

Задание 13.5. Профиль деятельности организации: продовольственная розничная сеть. Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи. Определить, какой из методов, приведенных в таблице 13.6, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач: 1) приобретение знаний; 2) развитие способностей; 3) изменение отношения.

Таблица 13.6 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Производственный инструктаж			
2. Наставничество			
3. Ротация			

Окончание таблицы 13.6

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
4. Стажировка			
5. Подготовка в проектных группах			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Направленное приобретение опыта			
9. Лекции			
10. Программированные курсы обучения			
11. Конференции, семинары			
12. Кейс-стадис			
13. Моделирование производственных ситуаций			
14. Деловые игры			
15. Ролевые игры			
16. Брейн-сторминг			
17. Методы решения производственных проблем с помощью моделей			
18. Рабочая группа («кружок качества»)			
19. «Оставление на произвол»			
20. Работа под руководством специалиста			
21. Участие в работе Совета молодых специалистов			
22. Просмотр учебных фильмов			
23. Тренинг			
24. Дистанционное обучение			
25. Самостоятельное изучение литературы			

Методические указания. Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач. При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для наименования одной из задач?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы используйте материал в таблице 13.7.

Таблица 13.7 – Характеристики метода обучения

Методы обучения	Особенности метода
1. Производственный инструктаж	Информирование, введение в должность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
2. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и сложности производственных задач (специальные программы для молодых специалистов)

Окончание таблицы 13.7

Методы обучения	Особенности метода
3. Перевод работника на должность стажера, помощника	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
4. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных временем задач
5. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте; основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
6. Лекции	Пассивный метод обучения; используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
7. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения; направлен на получения теоретических знаний
8. Конференции, семинары	Активный метод обучения; участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
9. Кейс-стадис	Представляет собой описание конкретных событий (реальных, имевших место в организации, или гипотетических); развивает навыки принятия решений и их аргументации
10. Моделирование производственных ситуаций	Метод обучения руководящих кадров, основанный на принятии самостоятельных решений. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предполагает обработку информации, конструктивно-критическое мышление
11. Деловые игры	Участники учатся решать комплексные экономические и производственные задачи в инсценированной деловой ситуации, обучаются способам поведения в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров
12. Ролевые игры	Участие в решении проблемы, дающее возможность закрепить полученные теоретические знания на практике в контролируемых ситуациях; позволяет лучше понять потребности других (интервьюер-интервьюируемый, руководитель-подчиненный, продавец-покупатель)
13. Брейн-сторминг («мозговая атака»)	Обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций идей
14. Групповая дискуссия	Группа обучается общению-диалогу и, как результат, всестороннему видению проблемы
15. Методы решения производственных проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой предприятий. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы)
16. Рабочая группа («кружок качества», «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединяясь в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14.
СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И
ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ПОВЫШЕНИЕ
КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ**

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность социализации персонала.
2. Понятие, задачи и формы профориентационной работы.
3. Адаптация: сущность и виды.
4. Управление трудовой адаптацией и оценка ее эффективности.
5. Формы повышения квалификации и переподготовка.
6. Факторы, влияющие на деятельность организации в области повышения квалификации персонала.
7. Организация повышения квалификации в организации.

Задание 14.1. Выделите отличительные особенности понятий «социализация», «профориентация» и «трудовая адаптация» персонала в таблице 14.1.

Таблица 14.1 – Соотношение понятий развития и обучения

Термин	Определение
Социализация	
Профориентация	
Трудовая адаптация	

Задание 14.2. Перечислите этапы адаптации работника.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание 14.3. Перечислите формы профессиональной адаптации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание 14.4. Перечислите формы социально-психологической адаптации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание 14.5. В чем сущность профессионального отбора?

Задание 14.6. Разработайте программу адаптации молодого специалиста (табл. 14.2), принимаемого на должность «Администратор гостиницы».

Таблица 14.2 – Программа адаптации

Этапы и мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1.		

Окончание таблицы 14.2

2.		
3.		
4.		
5.		

Сделайте вывод о необходимости наставничества и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

Задание 14.7. Выделите отличительные особенности понятий «профессия», «специальность» и «квалификация» в таблице 14.3.

Таблица 14.3 – Соотношение понятий развития и обучения

Термин	Определение	Отличия
Профессия		
Специальность		

Окончание таблицы 14.3

Квалификация		
--------------	--	--

Задание 14.8. В чем состоит ключевое различие повышения квалификации и переподготовки кадров?

Задание 14.9. Перечислите какие нормативно-правовые акты для регулирования вопросов повышения квалификации и переподготовки кадров приняты в Республике Беларусь.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 14.10. Укажите сроки повышения квалификации и переподготовки кадров согласно действующему законодательству Республики Беларусь (табл. 14.4).

Таблица 14.4 – Сроки программ повышения квалификации и переподготовки кадров в Республике Беларусь

Вид программы	Сроки
1. Стажировка	
2. Повышение квалификации	
3. Переподготовка кадров	

Задание 14.11. Сеть мягких ресторанов «Своя компания» – динамично развивающаяся организация, которая существует с 2006 года. На данный момент в сети ресторанов «Своя компания» насчитывается 14 филиалов. Организация является обществом с ограниченной ответственностью, по отношению к прибыли – коммерческой, по численности работников – крупной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной. Сильными сторонами сети являются доступные цены, хорошее качество блюд и напитков, оптимальное сочетание качества и цены на предоставляемые услуги, большой ассортимент кухонь, блюд и напитков, специальная детская комната и детское меню, система дисконтных карт, что положительно сказывается на деятельности сети и привлекает клиентов. В то же время у предприятия имеются слабые стороны: наличие очередей, отсутствие кальянов (для некоторых посетителей важно их наличие), текучесть кадров, нехватка персонала. В связи с быстрой динамикой развития организации у нее постоянно увеличивается потребность в новых сотрудниках.

Описание ситуации. Александр – новый официант в филиале «Сиреневый» сети ресторанов «Своя Компания». На данный момент количество персонала в филиале «Сиреневый» составляет 59 человек. Ежемесячно анкету претендента на работу в ресторанах сети заполняют 165 человек, из них 100 приглашаются на собеседование, 65 – на стажировку, из которых 6 человек – в данный филиал. Как и в любую организацию, связанную с общественным питанием, в сеть «Своя компания» в поисках работы обращаются не только люди, имеющие опыт работы, но и те, у кого опыт отсутствует. В числе вторых был и Александр.

Знакомство со «Своей компанией» для Александра началось с офиса службы персонала. В службе работают два менеджера по персоналу, которые проводят собеседование и знакомят новичков с обязанностями. Прошедший отбор-собеседование Александр сначала был приглашен на один ознакомительный день в ресторан филиала. К этому дню организация подготовила для него рабочее место, документы по приему на работу, а также документацию и инструкции, необходимые для начала работы. Затем Александру предложили пройти тренинг, на котором ему рассказали об организации, ее миссии и цели, а также предоставили возможность познакомиться с коллегами из других филиалов. В организации для Александра провели ознакомление с сотрудниками, находящимися на рабочих местах, и экскурсию по ресторану. Ему рассказали о стандартах работы, о технологиях и программном обеспечении для официантов – программе «R-Keeper». Александру назначили наставника Анастасию для помощи и обучения.

Плана обучения у Анастасии не было, и в течение трех недель она в основном отвечала на вопросы Александра, периодически возникающие у него во время работы. Чаще всего такие вопросы появлялись после допущенных Александром ошибок. Общее описание работы и детальное описание задач при выполнении обязанностей отсутствовало, и Анастасия ничего по этому поводу

не говорила. Задач было много, и Александру трудно было сосредоточиться на каждой из них, что каждый день увеличивало его стресс. Более того, без подробного плана он мало что понимал в своей работе и думал, не прекратить ли стажировку и уйти. Анастасия реагировала на ошибки и затруднения Александра очень эмоционально, ругала его и грозила тем, что он не сможет пройти аттестацию по итогам адаптации. Так и произошло. Аттестацию после испытательного срока Александр не прошел. Для него было сложно и ответить на теоретические вопросы, и продемонстрировать навыки, связанные с сервировкой столов, правилами приема заказов и обслуживания банкетов, с разрешением конфликтных ситуаций. При этом Александр успешно ответил на вопросы, касающиеся истории, миссии и целей организации. В результате ему было предложено заново пройти обучение и аттестацию, однако его это не устроило, и он принял решение покинуть организацию.

Вопросы к ситуации:

1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя компания»?

2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?

3. Какие методы адаптации нового сотрудника в должности «официант» используются в сети ресторанов «Своя Компания»?

4. Выделите сильные и слабые стороны системы адаптации нового сотрудника в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».

5. Опишите, в чем должна состоять роль наставников новых сотрудников в должности «официант» в названной организации.

6. Разработайте программу обучения и адаптационный лист для новых сотрудников в должности «официант» в сети ресторанов «Своя Компания».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, цели и виды карьеры.
2. Этапы карьеры.
3. Кризис середины карьеры: симптомы и пути преодоления.
4. Управление деловой карьерой.
5. Управление служебно-профессиональным продвижением.

Задание 15.1. Карьера – это _____

Задание 15.2. Охарактеризуйте основные виды карьеры в таблице 15.1.

Таблица 15.1 – Виды карьеры

Вид	Характеристика
Профессиональная	
Внутри- организационная	

Задание 15.3. Перечислите этапы становления карьеры работника.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

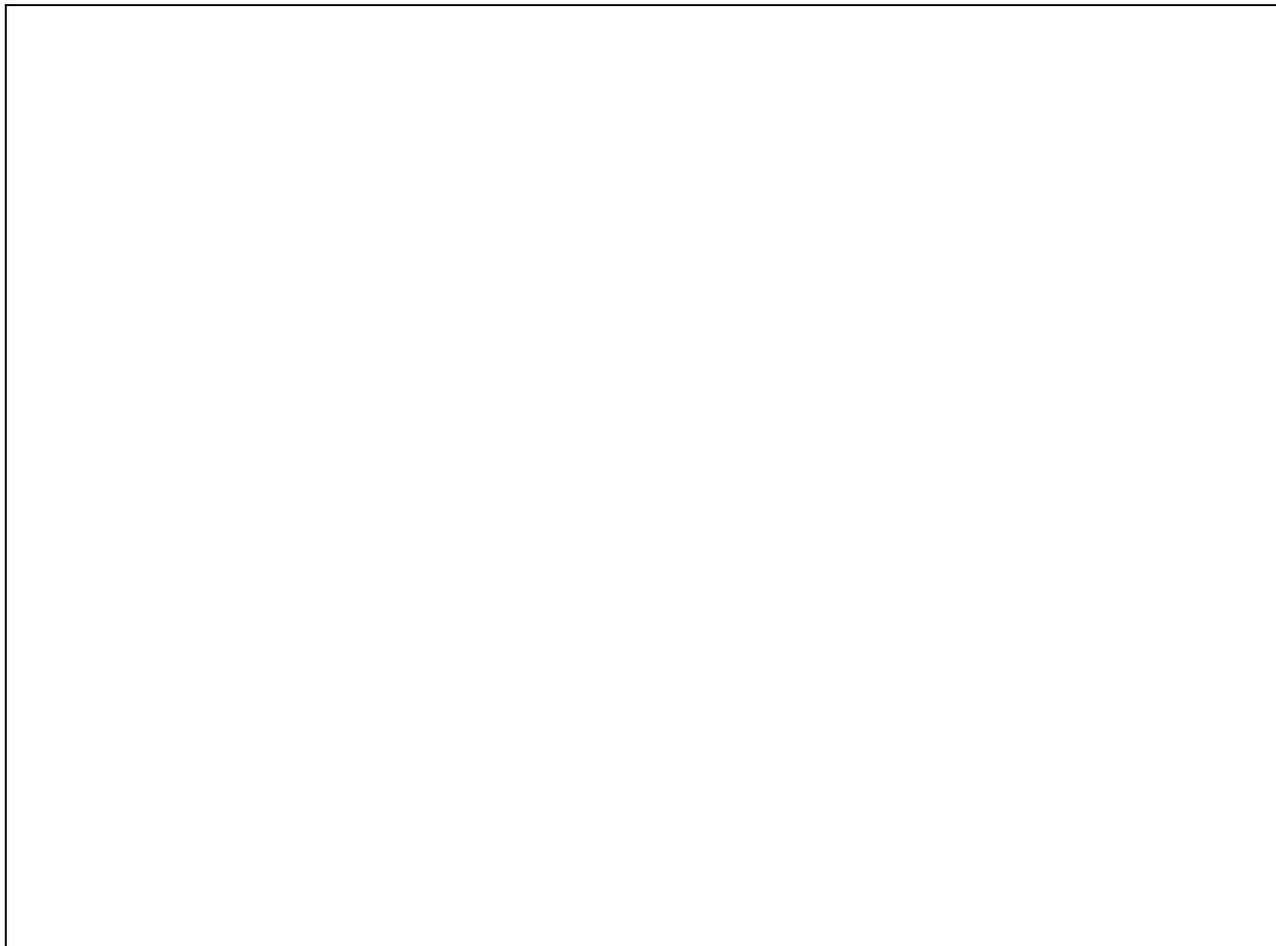
5. _____

6. _____

Задание 15.4. Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи. Постройте карьерограмму возможного жизненного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания. Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.



Задание 15.5. На основе информации, представленной в задании 15.4 постройте свою карьерограмму на момент окончания университета.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и виды кадрового резерва.
2. Критерии и источники формирования резерва.
3. Этапы процесса управления резервом.
4. Нормативное обеспечение управления резервом в Республике

Беларусь.

Задание 16.1. Кадровый резерв – это _____

Задание 16.2. Охарактеризуйте различные виды кадровых резервов в таблице 16.1.

Таблица 16.1 – Виды кадровых резервов

Вид	Характеристика
1.	
2.	
3.	
4.	

Окончание таблицы 16.1

Вид	Характеристика
5.	
6.	

Задание 16.3. На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация коллектива по степени значимости той или иной группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи. Воспользовавшись приведенными ниже данными (табл. 16.2) рассчитать уровень конкурентоспособности каждого из рабочих и отнести его к одной из пяти групп (с низким уровнем конкурентоспособности, с уровнем ниже среднего, со средним, выше среднего и высшим уровнем конкурентоспособности). По результатам расчетов определить какие рабочие должны быть включены

Таблица 16.2 – Характеристика рабочих

Табельный номер	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (Об)
	Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (См)	Подал рац. предложений (П)			
1	3	-	-	-	4	25	Практик
2	3	-	1	-	3	21	ПТУ
3	4	1	1	1	5	24	Практик
4	4	2	-	-	10	32	Практик
5	4	1	-	3	8	43	Практик
6	5	-	2	-	6	41	ПТУ
7	5	3	-	-	11	50	Практик
8	5	-	1	2	25	52	Практик
9	6	1	3	2	28	58	Практик
10	6	2	-	1	15	35	ПТУ

Методические указания. Уровень конкурентоспособности работника ($У$) рассчитывается по формуле 16.1:

$$У = (K \cdot 0,6 + C \cdot 0,2 + B \cdot 0,1 + O_6 \cdot 0,1)/10, \quad (16.1)$$

где K , C , B , O_6 – балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; $0,6$; $0,2$; $0,1$, $0,1$ – весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (K) производится по формуле 17.2:

$$K = P + Д \cdot 1,5 + C_m \cdot 1,0 + П \cdot 0,2, \quad (16.2)$$

где P – номер разряда рабочего; $Д$ – количество освоенных рабочим профессий; C_m – количество освоенных рабочим смежных профессий; $П$ – количество поданных рабочим рационализаторских предложений; $1,5$; $1,0$; $0,2$ – весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии (C), возраста (B) и образования (O_6), следует воспользоваться данными таблицы 16.3.

Таблица 16.3 – Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка

Признак конкурентоспособности	Градации признаков конкурентоспособности	Оценка градации в баллах
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0
	От 3 до 10 лет	7,0
	От 10 до 20 лет	10,0
	От 20 до 30 лет	7,7
	Свыше 30 лет	5,3
Возраст	До 20 лет	2,7
	От 20 до 30 лет	7,3
	От 30 до 40 лет	10,0
	От 40 до 50 лет	7,7
	От 50 до 60 лет	6,3
	Свыше 60 лет	2,0
Образование	Практик (среднее, незаконч. среднее)	3,7
	ПТУ по профилю работы	6,3
	Техникум по профилю работы	8,3
	Вуз по профилю работы	10,0
	Техникум, вуз не по профилю работы	6,7

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных таблицы 16.4. Работники, которые по результатам оценки получили высший уровень конкурентоспособности или выше среднего, попадают в кадровый резерв организации.

Таблица 16.4 – Градации уровня конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность	Числовое значение уровня конкурентоспособности
1. Низкая	До 0,50
2. Ниже среднего уровня	От 0,50 до 0,60
3. Средняя	От 0,60 до 0,70
4. Выше среднего уровня	От 0,70 до 0,80
5. Высшая	Более 0,80

Расчет:

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и виды высвобождения персонала.
2. Система мероприятий по высвобождению персонала.
3. Социально ответственное высвобождение персонала.
4. Антикризисное управление персоналом.

Задание 17.1. Охарактеризуйте основные виды высвобождения персонала в таблице 17.1.

Таблица 17.1 – Классификация высвобождения персонала

Вид	Характеристика
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 17.2. Проведите сравнительную характеристику основных методов высвобождения персонала (табл. 17.2).

Таблица 17.2 – Классификация методов высвобождения персонала

Метод	Содержание	Ограничения
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Задание 17.3. На основании изучения Трудового кодекса Республики Беларусь укажите возможные основания увольнения работников в таблице 17.3.

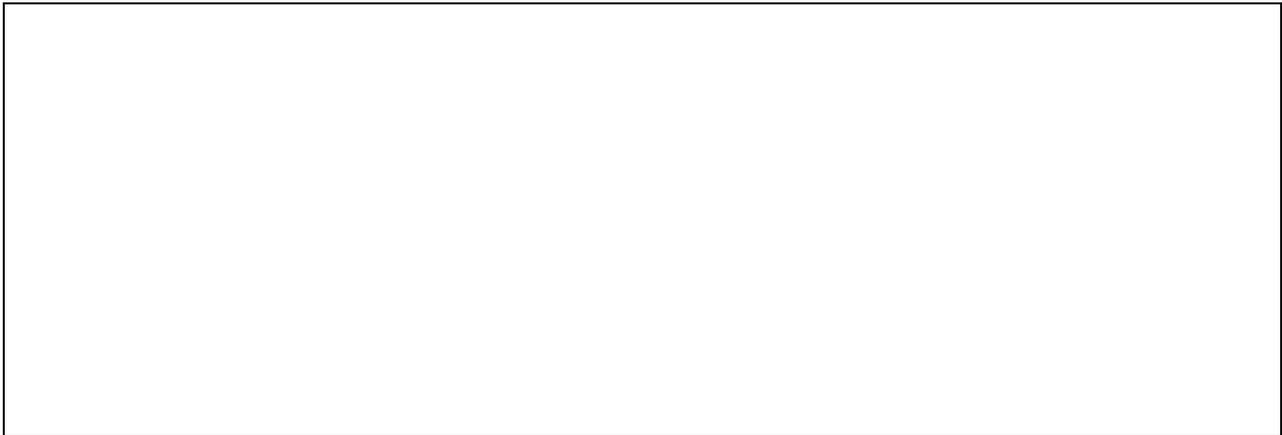
Таблица 17.3 – Статьи, по которым предусмотрено увольнение работников в Республике Беларусь

Статья ТК РБ (с указанием размера обязательных выплат)	Основание увольнения

Задание 17.4. Заводу было дано задание освоить новое изделие. Сложностей в этом руководство завода не видело. Руководство оперативно создало бригаду из 16 человек. Бригадиром был назначен рабочий «А», имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справлялась с заданием. Никакие регулирующие меры, предпринимаемые администрацией, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде постоянно возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, в т. ч. были случаи отказа от работы. После разъяснительных бесед с рабочими администрация завода выявила неформальные взаимоотношения в бригаде. Оказалось, что кроме назначенного бригадира выделилось два активных рабочих – «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была поделена на 3 микрогруппы со своими лидерами.

Вопросы к ситуации:

1. Представьте в виде схемы структуру управления бригадой согласно исходным условиям.



2. Схематично изобразите структуру управления бригадой с учетом предложенных вариантов.

а) бригадира «А» перевели на другой участок;



б) рабочих «Б» и «В» перевели в другую бригаду, бригадиром остался «А»;



в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «Б» и «В»;



г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «А» и одного из активных рабочих («Б», «В»);



д) один из активных рабочих («Б», «В») перешел в другую бригаду;

е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили «А» и «Б», который взял к себе в бригаду «В».

3. Выберите одну из предложенных выше альтернатив, которая позволит наилучшим образом решить кадровую ситуацию. Обоснуйте свой выбор:

4. Спрогнозируйте поведение коллектива бригады после нормализации отношений.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Форма 1-г (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров»

Таблица А.1 – Численность персонала за 2023 год

Наименование	Код	Списочная численность работников на конец отчетного года	В том числе					Из графы 1 – женщины	Из графы 3 – руководитель юридического лица либо обособленного подразделения
			служащие	из них			рабочие		
				руководители	специалисты	др. служащие			
Всего:	1	1 238	199	92	103	4	1 039	702	1
в том числе имеют образование: высшее	2	221	149	66	82	1	72	132	1
среднее специальное	3	188	37	24	12	1	151	88	0
профессионально-техническое	4	404	3	0	3	0	401	247	0
общее среднее	5	382	10	2	6	2	372	216	0
общее базовое	6	43	0	0	0	0	43	19	0
Из строки 01 – имеют возраст, лет: до 16	7	0	0	0	0	0	0	0	0
16–17	8	0	0	0	0	0	0	0	0
18–24	9	79	6	0	6	0	73	23	0
25–29	10	135	18	6	11	1	117	43	0
30	11	41	8	1	7	0	33	19	0
31	12	31	6	1	5	0	25	12	0
32–39	13	181	35	19	16	0	146	75	0
40–49	14	315	52	24	27	1	263	271	0
50–54	15	208	21	11	9	1	187	140	0
55–59	16	176	41	21	19	1	135	102	1
60 лет и старше	17	72	12	9	3	0	60	17	0
Из строки 01 женщины	18	702	133	40	89	4	569	0	1

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Таблица А.2 – Численность персонала за 2024 год

Наименование	Код	Списочная численность работников на конец отчетного года	В том числе					Из графы 1 – женщины	Из графы 3 – руководитель юридического лица либо обособленного подразделения
			служащие	из них			рабочие		
				руководители	специалисты	др. служащие			
Всего:	1	1 271	205	98	104	3	1 066	697	1
в том числе имеют образование: высшее	2	233	168	78	90	0	65	132	1
среднее специальное	3	171	27	17	9	1	144	89	0
профессионально-техническое	4	435	2	0	2	0	433	245	0
общее среднее	5	383	8	3	3	2	375	209	0
общее базовое	6	49	0	0	0	0	49	22	0
Из строки 01 – имеют возраст, лет: до 16	7	0	0	0	0	0	0	0	0
16–17	8	0	0	0	0	0	0	0	0
18–24	9	81	6	1	5	0	75	28	0
25–29	10	124	20	8	12	0	104	43	0
30	11	35	5	3	1	1	30	17	0
31	12	34	7	1	6	0	27	18	0
32–39	13	187	46	22	24	0	141	83	0
40–49	14	316	45	20	24	1	271	208	0
50–54	15	195	27	18	9	0	168	140	0
55–59	16	202	33	14	18	1	169	133	1
60 лет и старше	17	97	16	11	5	0	81	27	0
Из строки 01 женщины	18	697	132	43	86	3	565	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Справка о приеме и увольнении работников организации

Таблица Б.1 – Данные о приеме и увольнении за 2023 год

Период	Принято				Уволено											Численность	
	окончив. учебные заведения	по переводу	самим предприятием	Всего	переводом	в связи с окончанием срока тр. догов.	в связи с уходом на пенсию	по собственному желанию	по соглашению сторон	за нарушения труд. дисц.	по сокращению	со смертью, уходом в армию, по приговору суда,	направление в ЛТП	в связи с остановом	Всего	на начало периода	на конец периода
январь			3	3		2	1		3	1					7	1208	1204
февраль	1		8	9		1			1	1					3	1204	1210
март			7	7					7						7	1210	1210
1 квартал	1	0	18	19	0	3	1	0	11	2	0	0	0	0	17	1208	1210
апрель			13	13		1	1		7						9	1210	1214
май	1		3	4		1		1	3						5	1214	1213
июнь			24	24		1			4	2					7	1213	1230
2 квартал	1	0	40	41	0	3	1	1	14	2	0	0	0	0	21	1210	1230
6 месяцев	2	0	58	60	0	6	2	1	25	4	0	0	0	0	38	1208	1230
июль	1		10	11		8		1	8			1			18	1230	1223
август	4		18	22		18			13						31	1223	1214
сентябрь			12	12		1			3	1					5	1214	1221
3 квартал	5	0	40	45	0	27	0	1	24	1	0	1	0	0	54	1230	1221
9 месяцев	7	0	98	105	0	33	2	2	49	5	0	1	0	0	92	1208	1221
октябрь			11	11		2	1		5						8	1221	1224
ноябрь			19	19		4			6	1		1			12	1224	1231
декабрь			21	21		4			9			1			14	1231	1238
4 квартал	0	0	51	51	0	10	1	0	20	1	0	2	0	0	34	1221	1238
Год	7	0	149	156	0	43	3	2	69	6	0	3	0	0	126	1208	1238

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.2 – Данные о приеме и увольнении за 2024 год

Период	Принято				Уволено											Численность	
	окончив. учебные заведения	по переводу	самим предприятием	Всего	переводом	в связи с окончанием срока тр. догов.	в связи с уходом на пенсию	по собственному желанию	по соглашению сторон	за нарушения труд. дисц.	по сокращению	со смертью, уходом в армию, по приговору суда,	направление в ЛТП	в связи с остановом	Всего	на начало периода	на конец периода
январь			3	3		4		1	5			1			11	1238	1230
февраль	1		14	15		1		1	5	1					8	1230	1237
март			4	4		1	1	1	10						13	1237	1228
1 квартал	1	0	21	22	0	6	1	3	20	1	0	1	0	0	32	1238	1228
апрель			10	10	1			1	10			1			13	1228	1225
май		1	4	5		4			5	2		1			12	1225	1218
июнь		1	35	36	1	1		1	6			1			10	1218	1244
2 квартал	0	2	49	51	2	5	0	2	21	2	0	3	0	0	35	1228	1244
6 месяцев	1	2	70	73	2	11	1	5	41	3	0	4	0	0	67	1238	1244
июль	10		32	42		10	1	1	12	1					25	1244	1261
август	2		22	24		21			14	2					37	1261	1248
сентябрь			21	21	2	5		1	5	6					19	1248	1250
3 квартал	12	0	75	87	2	36	1	2	31	9	0	0	0	0	81	1244	1250
9 месяцев	13	2	145	160	4	47	2	7	72	12	0	4	0	0	148	1238	1250
октябрь	3		34	37		2		1	9	4					16	1250	1271
ноябрь		1	17	18		3		1	6	1		2			13	1271	1276
декабрь	1		10	11		5		4	5	2					16	1276	1271
4 квартал	4	1	61	66	0	10	0	6	20	7	0	2	0	0	45	1250	1271
Год	17	3	206	226	4	57	2	13	92	19	0	6	0	0	193	1238	1271

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Форма 6-г «Отчет о затратах нанимателя на рабочую силу»

Таблица В.1 – Затраты нанимателя на рабочую силу в 2022 году

Наименование показателя	Код строки	Всего, тыс. руб.
Оплата за отработанное время, в том числе:	06	11 119,4
заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам (окладам), сдельным расценкам с учетом повышений, предусмотренных законодательством Республики Беларусь; в процентах от выручки, в долях от прибыли	07	5 701,8
надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и должностным окладам	08	2 056,2
премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты, начисляемые ежемесячно, ежеквартально	09	3 229,7
другие виды оплаты труда	10	111,1
заработная плата (вознаграждение) лиц нечислочного состава	11	20,6
Оплата за неотработанное время	13	999,7
Единовременные поощрительные и другие выплаты	15	1 221,2
Всего расходов, в том числе:	19	4 706,0
расходы организации по обеспечению работников жильем	20	55,2
расходы организации на социальную защиту работников, в том числе:	21	4 148,5
обязательные страховые взносы, взносы на профессиональное пенсионное страхование в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь	22	3 896,7
страховые взносы по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	23	68,4
выходное пособие (компенсация), выплачиваемое в случае прекращения трудового договора (контракта)	25	0,9
доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию (в отставку)	26	29,2
материальная помощь (компенсация), оказываемая родителям при рождении ребенка, многодетным семьям, инвалидам и другим	27	6,6
расходы по оплате организациям здравоохранения медицинских услуг, оказываемых работникам	28	29,9
материальная помощь, оказываемая отдельным работникам в связи с постигшим их стихийным бедствием, пожаром, хищением имущества, увечьем, тяжелой болезнью, смертью близких родственников	29	4,6
оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых за счет средств организации	30	0,5
другие расходы	31	111,7

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Окончание таблицы В.1

Наименование показателя	Код строки	Всего, тыс. руб.
расходы на профессиональное обучение, из них:	32	8,1
расходы на обучение работников в учреждениях образования, связанное с производственной необходимостью, включая материальную помощь; расходы на повышение квалификации, переподготовку, профессиональную подготовку и стажировку работников (кроме расходов на заработную плату работников списочного состава), командировочные расходы, связанные с профессиональным обучением	33	8,1
расходы на культурно-бытовое обслуживание, из них:	35	243,7
оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях, клубах, услуг связи, подписки на газеты и журналы для личного пользования и другое	38	32,2
вознаграждения, стоимость призов победителям, участникам, тренерам, организаторам соревнований, конкурсов, не связанных с производственной деятельностью	39	0,9
прочие расходы (командировочные расходы, стоимость и расходы по содержанию специальной одежды и другое), из них:	40	250,5
вознаграждение, материальная помощь работникам, находящимся в отпуске по беременности и родам, в связи с усыновлением (удочерением) ребенка в возрасте до трех месяцев, по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет	42	9,4
Доходы по акциям и другие доходы от участия в управлении собственностью организации работников и лиц, не работающих в организации (дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям)	44	678,9
Общая сумма затрат на рабочую силу	45	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.2 – Затраты нанимателя на рабочую силу в 2024 году

Наименование показателя	Код строки	Всего, тыс. руб.
Оплата за отработанное время, в том числе:	06	13293,6
заработная плата за выполненную работу и отработанное время	07	6559,3
надбавки и доплаты к тарифным ставкам (тарифным окладам), базовой ставке, окладам и должностным окладам, носящие систематический характер, обусловленные функционированием данной организации и профессиональной принадлежностью работника	08	2496,1
премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты, начисляемые ежемесячно, ежеквартально	09	4113,9
другие виды оплаты труда	10	124,3
Оплата за неотработанное время	12	1096,9
Единовременные поощрительные и другие выплаты	14	644,6
Расходы по обеспечению работников жильем	17	71,3
Расходы на социальную защиту работников, в том числе:	18	5265,6
обязательные страховые взносы, взносы на профессиональное пенсионное страхование	19	4862,8
страховые взносы по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	20	71,0
выходное пособие, компенсация, выплачиваемые в случае прекращения трудового договора (контракта)	22	12,6
доплаты к пенсиям, единовременные пособия при выходе на пенсию (в отставку)	23	139,4
материальная помощь (компенсация), оказываемая многодетным семьям за счет средств организации, родителям, имеющим детей-инвалидов, инвалидам и другим	24	10,3
расходы по оплате организациям здравоохранения медицинских услуг, оказываемых работникам	25	43,3
материальная помощь, оказываемая отдельным работникам (в связи со вступлением в брак, рождением ребенка, постигшим их стихийным бедствием, пожаром, хищением имущества, увечьем, болезнью, смертью их близких родственников, непредвиденными материальными затруднениями и тому подобному)	26	6,1
оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых за счет средств организации	27	0,7
другие расходы	28	119,4
Расходы на профессиональное обучение, из них:	29	15,8

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Окончание таблицы В.2

Наименование показателя	Код строки	Всего, тыс. руб.
расходы на обучение работников в учреждениях образования, включая материальную помощь; расходы на повышение квалификации, переподготовку, профессиональную подготовку и стажировку (кроме расходов на заработную плату работников списочного состава), командировочные расходы, связанные с профессиональным обучением	30	15,8
Расходы на культурно-бытовое обслуживание, из них:	32	95,2
оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях, клубах, услуг связи, подписки на газеты и журналы для личного пользования и другое	35	60,7
вознаграждения и стоимость призов победителям, участникам, тренерам, принимавшим участие в их подготовке, организаторам соревнований, конкурсов, не связанных с производственной деятельностью	36	0,2
Прочие расходы (командировочные расходы, стоимость и расходы по содержанию специальной одежды и другое), из них:	37	239,7
Налоги и сборы, связанные с использованием рабочей силы	39	0,1
Общая сумма затрат на рабочую силу	40	

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рабочая тетрадь
для практических занятий

Составители:
Коробова Елена Николаевна
Горовой Станислав Олегович

Корректор *А.С. Прокопюк*
Редактор *Р.А. Никифорова*
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

Подписано к печати 11.02.2025. Формат 60x90^{1/8}. Усл. печ. листов 13,7.
Уч.-изд. листов 8,8. Тираж 165 экз.. Заказ № 38.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.