

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Сибирский институт управления

**Сборник практических заданий для подготовки к государственному экзамену по
направлению "Управление персоналом"**

**СБОРНИК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ
для подготовки к государственному экзамену
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»**

**Новосибирск
2015**

Издается в соответствии с планом научно-методической работы

Рецензенты:

М.Г. Масилова, канд. соц. наук, доцент кафедры управления персоналом и трудового права Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

Л.К. Аверченко, канд. филос. наук, профессор кафедры управления персоналом Сибирского института управления

Сборник практических заданий для подготовки к государственному экзамену по направлению "Управление персоналом" / Авторы-составители И.В. Доронина и другие

. — Новосибирск: СИУ, 2015. — с.

Данное издание предназначено для подготовки к выполнению практических заданий на государственном междисциплинарном экзамене выпускников по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Практическое пособие предназначено для слушателей и студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». Его можно рекомендовать также преподавателям, работающим в смежных областях, студентам, менеджерам.

© 2015

Сборник практических заданий для подготовки к государственному экзамену по направлению "Управление персоналом"

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Введение в дисциплину	5
1.2. Практические задания	5
2. ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	17
2.1. Введение в дисциплину	17
2.2. Практические задания	17
3. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	27
3.1. Введение в дисциплину	27
3.2. Практические задания	28
4. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	38
4.1. Введение в дисциплину	38
4.2. Практические задания	38
5. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	51
5.1. Введение в дисциплину	51
5.2. Практические задания	53
6. РЕКРУТМЕНТ ПЕРСОНАЛА.....	60
6.1. Введение в дисциплину	60
6.2. Практические задания	62
7. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА	72
7.1. Введение в дисциплину	72
7.2. Практические задания	73
8. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА	81
8.1. Введение в дисциплину	81
8.2. Практические задания	81
9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	90
9.1. Введение в дисциплину	91
9.2. Практические задания	91
10. ОЦЕНКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	98
10.1. Введение в дисциплину	98
10.2. Практические задания	98
11. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	107
11.1. Введение в дисциплину	107
11.2. Практические задания	108
12. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	111
12.1. Введение в дисциплину	118
12.2. Практические задания	119
13. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	130
13.1. Введение в дисциплину	130
13.2. Практические задания	131
14. КОНФЛИКТОЛОГИЯ	150
14.1. Введение в дисциплину	150
14.2. Практические задания	150
15. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	156
15.1. Введение в дисциплину	156
15.2. Практические задания	156
16. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	181
16.1. Введение в дисциплину	181
16.2. Практические задания	181

ПРЕДИСЛОВИЕ

Одним из важнейших элементов прохождения итоговой государственной аттестации является государственный экзамен, в котором выпускники должны продемонстрировать не только знаниевую составляющую сформированных компетенций, но и справиться с профессиональными задачами с помощью применения полученных навыков. С этой целью в государственный междисциплинарный экзамен включен третий модель

В данный сборник включено 151 задание, все они составлены на основе дисциплин базовой и вариативных частей учебного плана. В зависимости от утвержденной программы ГЭК одна из этих дисциплин может входить в блок практических заданий.

Подготовка к успешному прохождению государственного экзамена начинается при изучении дисциплин, согласно графику учебного процесса. Выполнение представленных в данном пособии заданий помогут повторить изученный материал, ознакомиться с возможными заданиями и закрепить навыки выполнения такого рода профессиональных задач.

Данный сборник структурирован по 16 дисциплинам, в каждой из них дан краткий обзор целей и формируемых компетенций и представлены задания в различной степени детализации. В рамках каждого раздела имеется возможность самостоятельно выполнить задание и оценить степень освоения с помощью имеющего ответа или, в случае его отсутствия, при ознакомлении с указанной литературой.

Необходимо отметить, что при наличии определенной дисциплины в программе ГЭК, будут проведены консультации, в рамках которых преподаватель дополнительно разъяснит и предоставит возможность

Авторами-составителями сборника практических заданий являются Е.В. Балганова, Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева, И.В. Доронина, А.В. Кирьянко, Н.И. Конюкова, В.В. Моисеев, И.Ю. Парфенова, Т.В. Черняк.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(Н.Н. Богдан)

1.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Основы управления персоналом» является ведущей дисциплиной при подготовке бакалавров для работы в сфере кадрового менеджмента и направлена на формирование представлений о системе управления персоналом в организациях различных сфер деятельности и форм собственности, знаний современных способов решения задач по управлению персоналом, представлений о функциях и роли кадровых служб, применении персонал-технологий и др.

Цель дисциплины – формирование профессиональных компетенции в сфере управления персоналом.

При изучении дисциплины решаются следующие задачи:

- формирование профессионального сознания: понимание, что персонал является ключевым ресурсом, а управление персоналом требует профессионального подхода;
- формирование знаний современных подходов к управлению персоналом и умений применять технологии кадровой работы;
- формирование навыков разработки и анализа локальных нормативных актов, регламентирующих кадровые процессы и отношения, анализа кадрового состава и кадровой ситуации организации.

Компетенции, формируемые в ходе изучения дисциплины

ПК-73 – знание основ организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;

ПК-74 – способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом.

1.2. Практические задания

Методические указания

Практические задания направлены на выявление и формирование умений решать конкретные проблемы, отражающие содержание дисциплин и носящие, как правило, комплексный характер. Задания представляют собой описанные в краткой форме ситуации из практики деятельности по управлению персоналом и предполагают, что в условиях имеющейся информации студент должен предложить вариант решения проблемы или стратегию анализа. При выполнении заданий важно не только решение, но и ход рассуждений, подход к анализу ситуации.

Некоторые задания в форме структурированных кейсов содержат короткое изложение ситуации с конкретными данными и требуют умения использовать типовые методики, технологии, правила и инструкции в определённой ситуации и др. Они требуют нахождения правильного решения и его обоснования. Некоторые задания содержат относительно большое количество данных, требуют проявлений аналитических способностей и профессионального мышления в целом, подробного решения, нахождения нестандартного подхода.

Задание 1, 2, 3 направлены на умение выявлять проблемы в системе управления персоналом и предлагать пути их решения, проектировать службу управления персоналом в соответствии с организационно-функциональными связями, обосновывать свое мнение.

Студент должен знать принципы построения системы управления персоналом, задачи и содержания деятельности служб персонала и основы оргпроектирования.

Задание 4 и 5 направлены на умения анализировать кадровую информацию с точки зрения количественных и качественных характеристик кадрового состава, на основе данных выявлять тенденции и проблемы в кадровом обеспечении деятельности организации. Студент должен знать методики расчета коэффициентов, принципы анализа и структуру кадрового состава и показателей кадровой ситуации.

Задание 6 и 7 направлены на умения реализовывать кадровые технологии. Студент должен знать принципы организации и обеспечения кадровых процессов, содержание деятельности, перечень, распределение и координацию обязанностей специалистов.

ЗАДАНИЕ 1

Изучите описание организации и 1) выявите проблемные области в управлении персоналом; 2) представьте, что вас приняли на работу в эту организацию в должности руководителя вновь создаваемой службы персонала. Разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками. Определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации.

Организация ОАО «Сибирский сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в Новосибирске и 10 городах области. Срок работы на российском рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текущая небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

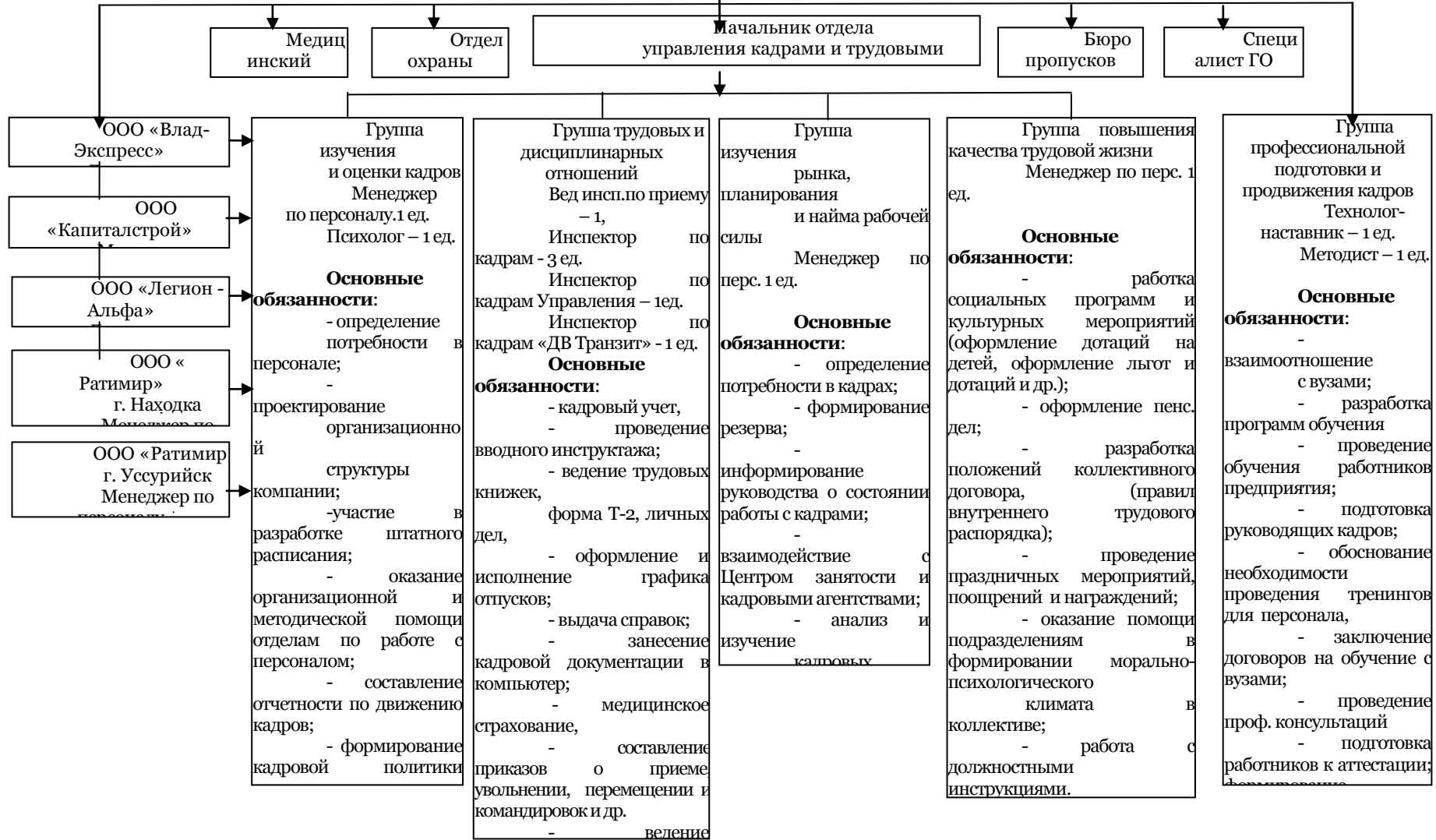
Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте организационную структуру службы управления персоналом компании ОАО «РАТИМИР», установите организационно-функциональные связи. В связи с реструктуризацией предприятия вам необходимо оптимизировать структуру, штатный состав и численность службы на 15%. Предложите свой вариант новой структуры.

СТРУКТУРА СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ

Заместитель генерального директора по управлению персоналом



ЗАДАНИЕ 3

Прочитайте описание сложившейся в компании ситуации. Определите основные кадровые проблемы, требующие срочного решения. Предложите управленческое решение сложившейся ситуации в отделе продаж.

ООО «РиверЛаб» является компанией-дистрибьютором по продаже стоматологического оборудования и расходных материалов в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Головной офис находится в г. Новосибирске. ООО «РиверЛаб» создано в 2010 году и за последние годы заняло стабильное место на рынке стоматологического оборудования.

Возглавляет компанию директор, в подчинении которого 2 территориальных менеджера, один работает с Сибирским федеральным округом, другой – с Дальневосточным федеральным округом.

Работа по продаже оборудования ведется дистанционно, но менеджеры по продажам и сервисные инженеры работают в режиме командировок.

В структуре компании несколько отделов: закупок, продаж, сервисный отдел и кадровая служба.

Отдел закупок занимается поиском компаний-производителей и закупкой у партнеров стоматологического оборудования и расходных материалов. Возглавляет отдел начальник, который имеет в подчинении 9 менеджеров по закупкам и 1 специалиста по логистике.

Отдел продаж занимается расширением клиентской базы, продажей стоматологического оборудования и расходных материалов компаниям-ритейлерам. Отдел возглавляет начальник, который имеет в подчинении 14 менеджеров по продажам (6 работают по Сибирскому федеральному округу, 8 – по Дальневосточному) и 1 специалиста по логистике.

Сервисный отдел занимается гарантийным и пост гарантийным обслуживанием реализованного стоматологического оборудования. Отдел возглавляет главный инженер, у которого в подчинении 6 сервисных инженеров.

Кадровая служба состоит из менеджера по подбору кадров и бизнес-тренера, который занимается обучением менеджеров по закупке и продажам. Также в отделе работает бухгалтер.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РиверЛаб»

В «РиверЛаб» существует проблема в подборе менеджеров по продажам. Результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективности взаимодействия членов команды, ориентированности на общий, а не индивидуальный результат, т.к. менеджеры работают с разными регионами и важны налаженные коммуникации между сотрудниками. Менеджер по подбору кадров не учитывает данную компетенцию при подборе работников, поэтому в отделе продаж постоянно возникают проблемы в дублировании клиентской базы. Тем не менее, индивидуальная работа тоже важна, но при этом оплата менеджеров по продажам фиксированная и не зависит от количества и объема собственных продаж. Таким образом, у менеджеров по продажам отсутствует мотивация работать лучше.

В настоящее время в компании открылось вакантное место начальника отдела продаж, т.к. действующий начальник назначен территориальным менеджером по Сибирскому федеральному округу. В связи с этим конкуренция между менеджерами по продажам усугубилась, и ориентация на общий результат отошла на второй план. Менеджеры по продажам стали активно бороться за клиентскую базу, чтобы их заметили, и отношения стали еще более напряженными.

Это негативно сказывается на результатах работы компании и требует не только срочного закрытия вакансии, но и изменения принципов управления персоналом.

Проанализируйте данные о кадровом составе и кадровой ситуации Куйбышевской центральной районной больницы. Сделайте вывод о проблемах в кадровом обеспечении деятельности этой медицинской организации и наметьте пути их решения.

ЗАДАНИЕ 4

Таблица 1 – Динамика численности персонала за период 2009-2011 гг.

Категории	2009	2010г	2011г	Отклонение за период, %
Общая численность	1591	1460	1355	-15
Врачи	190	175	173	-9
Средний мед. персонал	718	681	636	-12
Младший мед. персонал	354	296	262	-26
Прочие	329	308	284	-14

Таблица 2 – Динамика укомплектованности за период 2009-2011 гг.

Категори и	Штатные должности (ед.)			Занятые должности (ед.)			Физические лица (ед.)			Укомплектованно сть (%)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Всего	1825	1727	1701	1714	1720	1597	1591	1460	1355	87	84	79
Врачи	336	337	331	320	323	309	190	175	173	56	51	52
Средний мед.персо нал	776	752	742	741	744	702	718	681	636	92	90	85
Младший мед.	357	330	325	328	330	276	354	296	262	99	89	80

Персонал												
Прочие	356	308	303	325	323	310	329	308	284	92	100	93

Таблица 3 – Динамика коэффициента совместительства за период 2009-2011 гг.

Наименование показателей	Алгоритм расчета показателей	Показатели		
		2009	2010	2011
Коэффициент совместительства врачебных должностей	Число занятых врачебных должностей / Число физических лиц врачей	1,7	1,8	1,8
Коэффициент совместительства должностей среднего мед. Персонала	Число должностей, занятых средним медперсоналом / Число физических лиц среднего медперсонала	1	1,1	1,1

Таблица 4 – Характеристика персонала по стажу работы

Стаж	Количество сотрудников (%)
От 5 до 10 лет	18%
10 – 20 лет	31%
20 и более лет	31%
От 1 до 5 лет	14%
Менее 1 года	6%

Таблица 5 – Квалификация имеющихся специалистов в процентах от общего количества

Персонал	Без категории	2 категория	1 категория	Высшая категория
Врачи	10%	19%	13%	58%
Средний мед. персонал	8%	23%	25%	42%

Таблица 6 – Движение работников за период 2009- 2011 гг. по категориям персонала

Показатели	Врачи			Средний мед. персонал			Младший мед. персонал			Прочий персонал		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Штатно-плановая потребность (ШПП)	336	337	331	776	752	742	357	330	325	356	308	303
Среднесписочная численность	190	175	173	718	681	636	354	296	262	329	308	284
Доля среднесписочной численности от ШПП, (%)	56	52	52	93	90	86	99	90	81	92	100	94
Принято	11	4	7	6	21	25	13	15	37	11	16	38
Уволено, всего	14	12	10	26	27	70	44	47	71	51	24	65
по собственному желанию	7	10	4	18	16	32	42	44	51	51	24	65

В т.ч.: по состоянию здоровья	-	-	-	2	4	5	-	-	-	-	-	-
перемена места жительства	4	2	2	3	5	8	-	-	-	-	-	-
По семейным обстоятельствам	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
Сокращение штатов	-	-	-	-	-	16	-	-	20	-	-	-
выход на пенсию	3	-	4	3	2	7	2	3	-	-	-	-

Таблица 7 – Данные о средней заработной плате (руб.) и ее динамике по категориям сотрудников за 2009 – 2011 гг. на ставку

Категории работников	Среднемесячная заработная плата на 1 ставку, руб.			Изменения, %
	2009г	2010г	2011г	
Врачи	10600	12200	13300	+25
Средний мед. персонал	7200	8200	9300	+29
Младший Персонал мед.	4900	5100	5400	+10
Прочие	5200	6600	7800	+50

Таблица 8 – Данные о средней заработной плате (руб.) и ее динамике по категориям сотрудников за 2009 – 2011 гг. (с учетом доплат за совмещение)

Категории работников	Среднемесячная заработная плата с учетом доплат за совмещение			Изменения, %
	2009г	2010г	2011г	
Врачи	28870	30683	30480	+5,6
Средний мед. персонал	10756	10951	12862	+19,5
Младший персонал мед.	6024	6679	7037	+16,8
Прочие	8802	9804	13818	+57

ЗАДАНИЕ 5

На основании представленных данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации – коэффициент полного оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения и коэффициент текучести кадров.

Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации.

Таблица – Движение кадров за период 2012-2014 гг. (чел.)

Показатели	2012	2013	2014
Штатно-плановая численность	1825	1727	1701
Среднесписочная численность	1591	1460	1355
Принято. Всего	41	23	107
Уволено, всего	140	109	218
Из них:			
по собственному желанию	115	89	147
за прогулы и нарушения	2	3	2
по состоянию здоровья	2	4	7
перемена места жительства	7	7	10
выход на пенсию	13	4	14
призыв на службу в Вооруженные силы РФ	1	2	-
сокращение штатов	-	-	36
перевод в другую организацию	-	-	2

ЗАДАНИЕ 6

Заполните бланки документов по адаптации нового сотрудника в должности оператора производственного оборудования на заводе ОАО «Холодок», занимающегося производством мороженого.

В бланке «Карта контроля введения в должность» заполните столбцы под №№ 3, 4.

ПЛАН И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПО ПЕРВОНАЧАЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ

ФИО _____ Наставник _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата приема на работу _____

№	Задание для обучения	Планируемый результат	Планируемый срок	Фактический результат	Фактический срок

Комментарии куратора:

Ознакомлен (а) _____ // _____

Подпись работника расшифровка подписи

Дата

КАРТА КОНТРОЛЯ ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ

ФИО _____ Наставник _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата приема на работу _____

№	Мероприятия и информация	Срок	Ответственный	Отметка куратора о выполнении
1	Мероприятия			
	Назначение куратора			
	Оборудование рабочего места			
	Ознакомление с должностной инструкцией			
	Ознакомление с перечнем документов для оформления на работу			
	Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка			
	Вручение корпоративных сувениров			
	Вручение «Справочного руководства сотрудника»			
	Вручение «Памятки новичка»			
	Вручение корпоративного информационного фильма			
	Инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности			
	Инструктаж по работе в сети компании и использовании ИТ - ресурсов			
	Представление коллективу компании			
	Представление коллективу подразделения			
	Представление партнерам и контрагентам			
	Составление плана работы и обучения			
	Обучение (адаптационный курс)			
2	Информация			
	о задачах и требованиях к работе			
	о системе оценки, применяемой к работе			
	о технологиях работы			
	о текущих и перспективных планах подразделения			
	о регламентах и документах по направлению			
	о системе документооборота			
	о системе отчетности			
	о сайте компании			
	об электронной информационно-справочной системе компании			
	об общественных организациях Компании (совет молодых специалистов, совет мастеров и т.д.)			

Куратор сотрудника _____

Сотрудник _____

Руководитель подразделения _____

ЗАДАНИЕ 7

Изучите сложившуюся в компании ситуацию. Представьте, что Вы – руководитель, отвечающий за деятельность корпоративного университета. Перед Вами поставлена задача о необходимости развития такой системы обучения, которая обеспечила бы реализацию стратегических задач компании. Определите актуальные направления работы корпоративного университета на ближайший год и спланируйте основные мероприятия на этот период времени.

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки.

Численность персонала: 12 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

Холдинговая компания образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспособившись к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дифференцировалась бы по категориям персонала с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

– по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);

– по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при реструктуризации стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система

обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

Список рекомендуемой литературы

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов по специальности «Менеджмент орг.», «Упр. персоналом» / А. Я. Кибанов; М-во образования и наук РФ, Гос. ун-т упр. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 445, [1] с.

2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 942 с.

3. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / [авт. : Е. А. Аксенова и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 554 с.

4. Управление персоналом: учебник / [авт. : Т. П. Вернигорова и др.] ; под общ. ред. А. И. Турчинова ; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 606 с.

5. Богдан, Н.Н. Управление персоналом : рабочая тетр. для самостоят. работы студентов всех специальностей и форм обучения, изучающих дисциплину «Упр. персоналом». Ч. 1 / Н. Н. Богдан, И. Ю. Парфенова ; Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. – 225 с.

Богдан, Н.Н. Управление персоналом: рабочая тетр. для самостоят. работы студентов всех специальностей и форм обучения, изучающих дисциплину «Упр. персоналом». Ч. 2 / Н. Н. Богдан, И. Ю. Парфенова ; Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011.

– 193, [1] с.

2. ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

(Н.Н. Богдан)

2.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Основы кадровой политики и кадрового планирования» входит в Профессиональный цикл Б.3 ООП ВПО по направлению 080400 Управление персоналом, квалификации (степень) – бакалавр.

Цель: сформировать у студентов профессиональные компетенции в сфере кадровой политики и кадрового планирования в организации.

Задачи:

- 1) сформировать у студентов устойчивую мотивацию к изучению дисциплины;
- 2) сформировать знания основ разработки и реализации кадровой политики организации и умения применять их на практике;
- 3) сформировать умения прогнозировать и планировать потребность в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения.

Компетенции

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации и умения применять их на практике (ПК-1);
- знания основ стратегического управления персоналом и умения применять их на практике (ПК-2);
- знание основ кадрового планирования и умения применять их на практике (ПК-3);
- владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала (ПК-41);
- умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-42);
- способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом (ПК-74);
- владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала (ПК-41).

2.2. Практические задания

ЗАДАНИЕ 1

Ознакомьтесь с материалом и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда.

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

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

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание

новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

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

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

ЗАДАНИЕ 2

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевоый журнал был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

ЗАДАНИЕ 3

Проанализируйте статистические данные по показателям кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации и Сибирского федерального округа. Выявите тенденции в развитии кадровой ситуации в России и СФО, определите общие и отличительные характеристики. На основании этих данных сделайте выводы об основных принципах государственной кадровой политики в отношении государственных гражданских служащих.

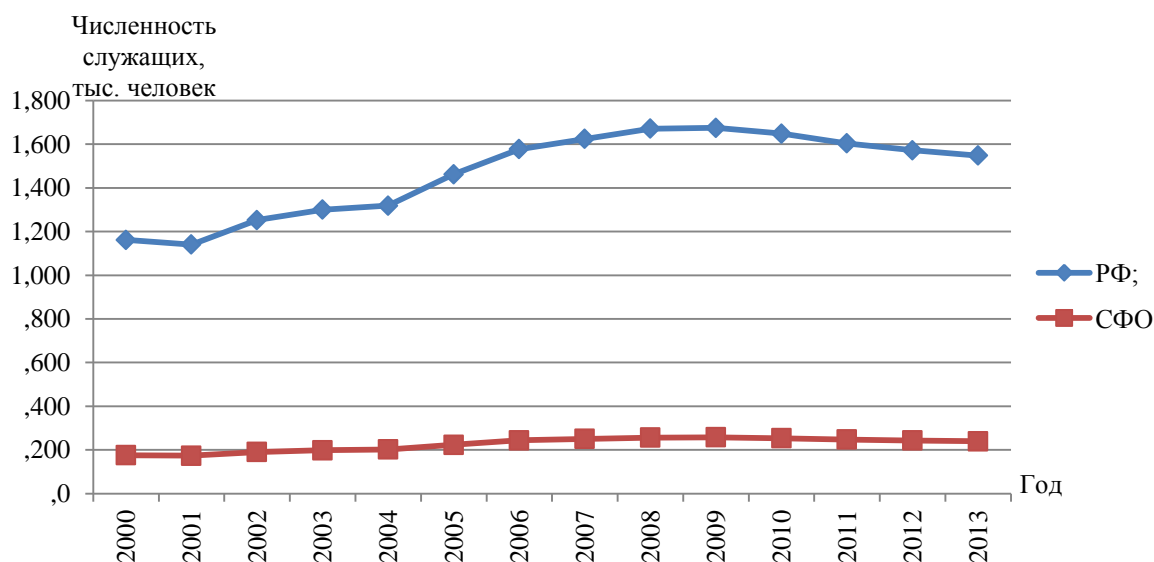


Рисунок 1 – Динамика численности служащих государственных органов Российской Федерации и Сибирского федерального округа (тыс. чел.)

Таблица 1 – Динамика численности служащих государственной гражданской службы Российской Федерации и Сибирского федерального округа по полу (в % от общего числа служащих)

Категория	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>									
Мужчины	27,9	29,3	29,4	30,5	28,8	28,9	28,3	28,7	28,7
Женщины	72,1	70,7	70,6	69,5	71,2	71,1	71,7	71,3	71,3
<i>Сибирский федеральный округ</i>									
Мужчины	25,8	25,9	26,0	25,8	25,6	25,6	25,7	25,4	25,1
Женщины	74,2	74,1	74,0	74,2	74,4	74,4	74,3	74,6	74,9

Таблица 2 – Динамика численности государственных гражданских служащих Российской Федерации и Сибирского федерального округа по возрастным группам (в % от общего числа служащих)

Категории	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>									
До 30 лет	22,0	22,5	24,4	27,6	27,8	28,9	27,9	27,9	26,2
30-39 лет	27,3	26,3	25,2	24,6	24,3	24,3	24,3	25,9	26,9
40-49 лет	33,5	32,3	31,1	28,5	27,1	24,5	22,7	21,7	20,9
50-59 лет	14,9	17,1	17,7	18,2	18,8	19,3	19,2	18,8	18,7
60 лет и старше	2,3	1,9	1,6	1,1	1,0	1,5	2,2	2,4	2,3
<i>Сибирский федеральный округ</i>									
До 30 лет	20,7	21,8	22,9	22,7	22,6	20,8	19,1	20,1	21,1
30-39 лет	22,7	23,0	23,3	24,2	25,0	25,0	25,0	26,8	28,6
40-49 лет	32,0	30,4	28,9	27,6	26,3	26,3	26,4	25,1	23,8
50-59 лет	23,6	23,6	23,7	23,8	24,0	25,3	26,6	25,2	23,8
60 лет и старше	1,2	1,3	1,4	1,8	2,2	2,5	2,9	2,8	2,8

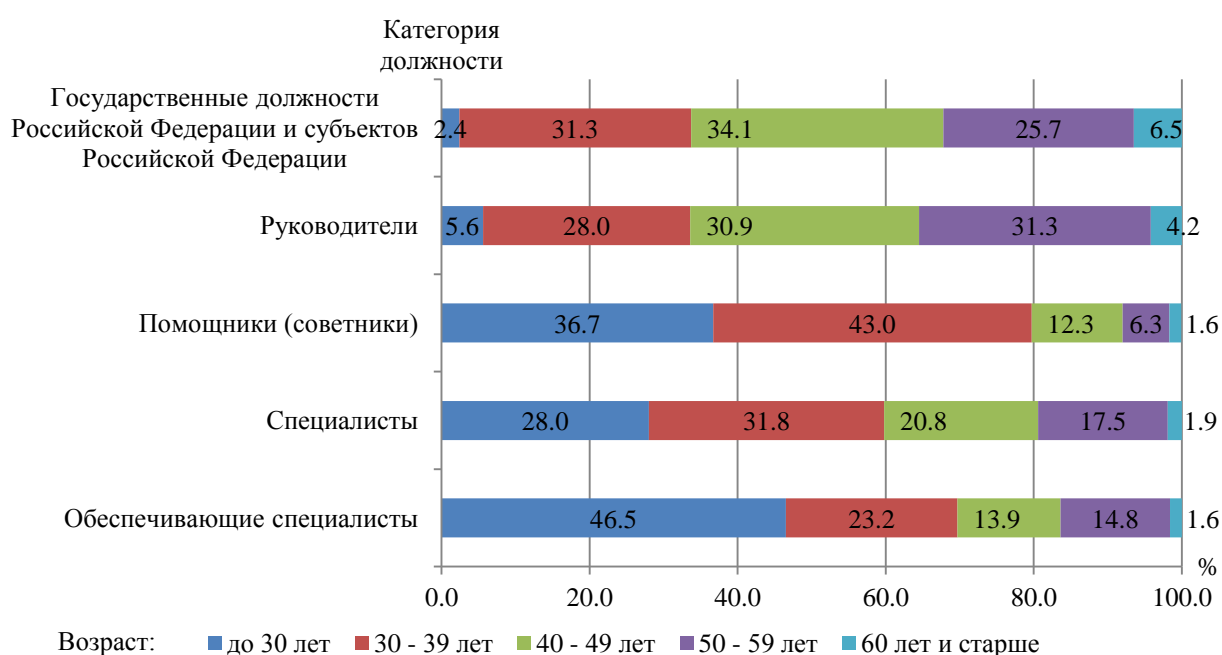


Рисунок 2 – Состав служащих по возрасту в разрезе категорий должностей по состоянию на 1 октября 2013 года (в % от общей численности)

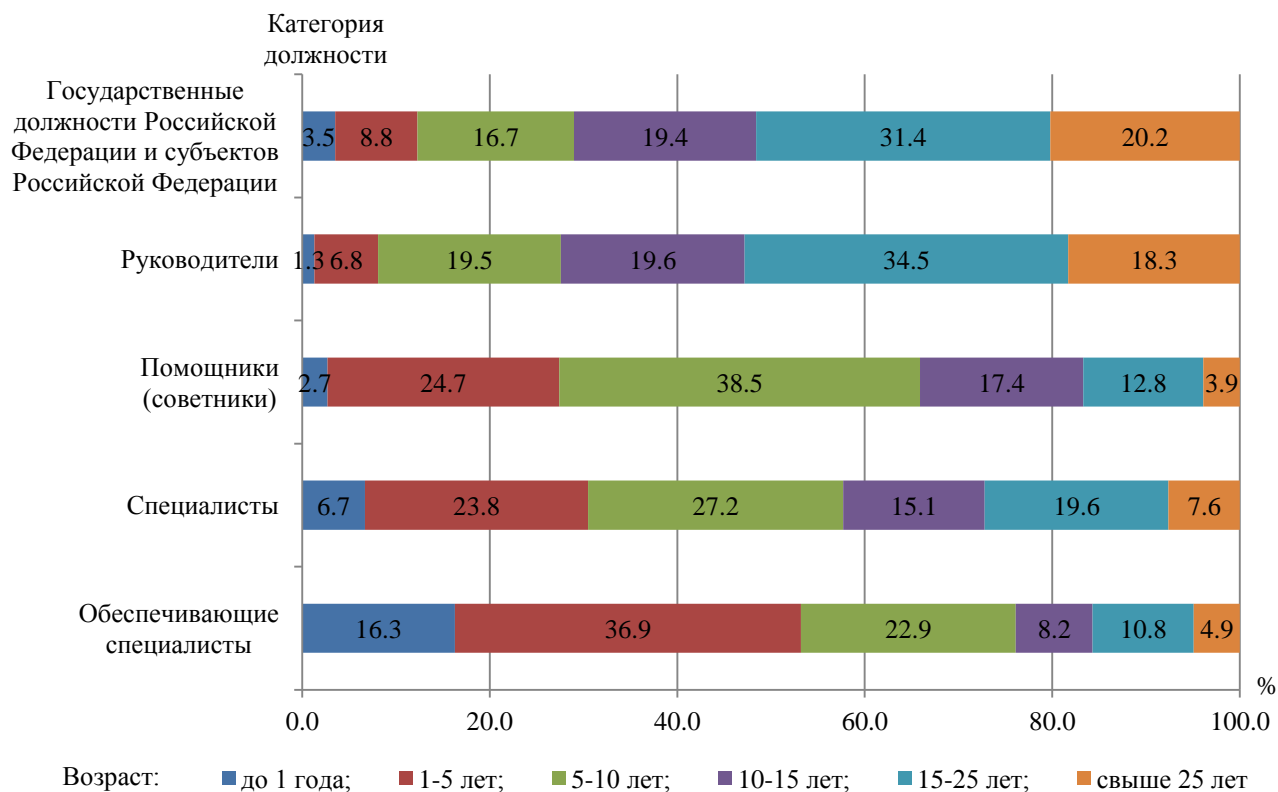


Рисунок 3 – Состав служащих по стажу гражданской службы и категориям должностей по состоянию на 1 октября 2013 года (в % от общей численности)

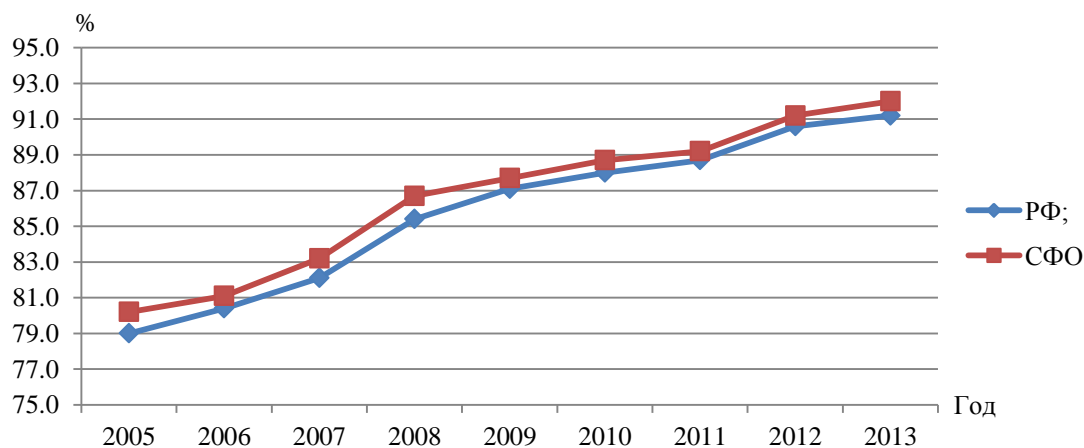


Рисунок 4 – Динамика численности государственных гражданских служащих Российской Федерации и Сибирского федерального округа по уровню образования (в % от общего числа служащих)

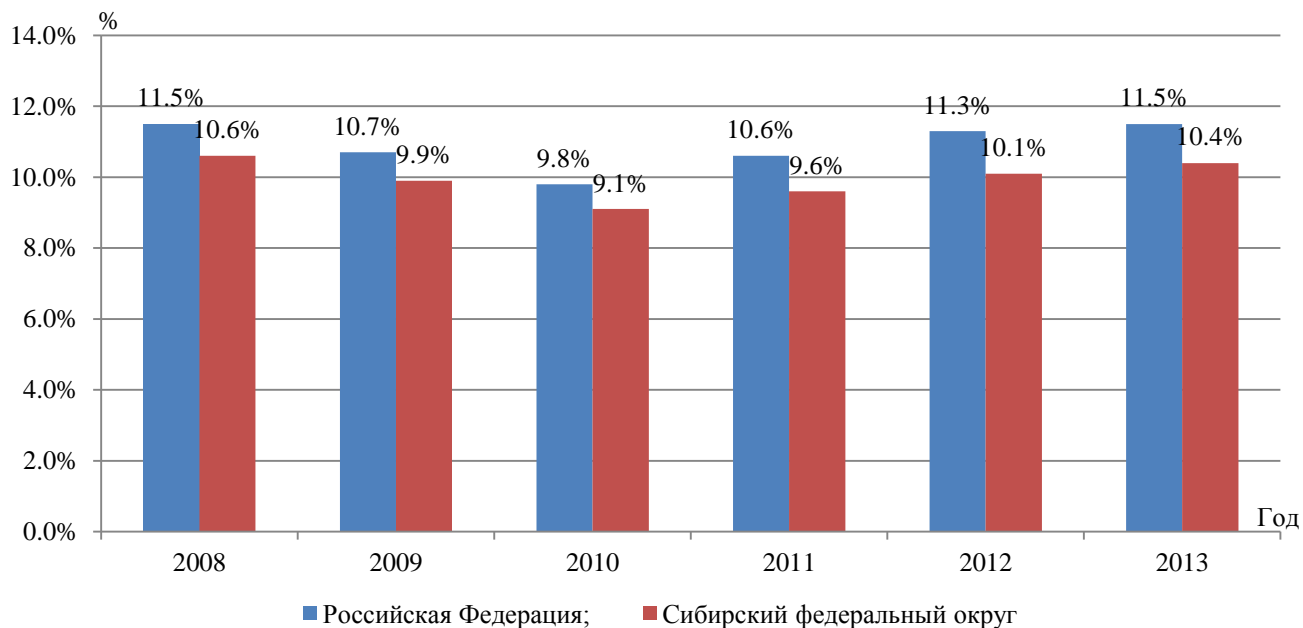


Рисунок 5 – Динамика численности государственных гражданских служащих Российской Федерации, охваченных различными видами дополнительного профессионального образования (% от общего числа госслужащих)

Таблица 3 – Динамика численности государственных гражданских служащих Российской Федерации, охваченных различными видами дополнительного профессионального образования (% от общего числа обученных)

Вид обучения	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Профессиональная переподготовка	10,0	7,6	6,4	2,4	2,6	3,0	2,0
Повышение квалификации	88,9	91,0	92,7	97,2	96,8	96,1	97,4
Стажировка (всего)	1,1	1,4	1,0	0,4	0,6	0,9	0,6
Вид обучения	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Профессиональная переподготовка	3,0	3,1	2,4	2,1	2,0	1,9	2,0
Повышение квалификации	96,3	96,2	96,8	97,2	97,3	97,5	97,5
Стажировка (всего)	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4

ЗАДАНИЕ 4

Составьте график работы персонала розничного магазина по продаже одежды «Наряды Сибири», учитывая заданные условия и требования к соблюдению режима труда и отдыха сотрудников:

1. Магазин работает с 10.00 до 22.00
2. Суббота и воскресенье – рабочие дни

3. Директор или зам. директора приходят к 9.30 и уходят в 22.30. Это необходимо в связи с процедурами открытия/закрытия магазина.

4. Директор и зам. директора работают 5/2. Если один из них отдыхает - другой работает полную смену.

5. Количество часов у каждого сотрудника должно составлять 176 часов (часы по производственному календарю).

6. График сменности для продавцов может быть 5/2, 2/2, 3/3 и др.

7. Кладовщики работают по одному в смене.

8. В понедельник-четверг должны работать 3 продавца, в пятницу - 4, в субботу и воскресенье - по 5.

Допускаются отступления от заданных условий, если управленческое решение будет обосновано.

ЗАДАНИЕ 5

На основе приведенных данных, рассчитайте затраты времени специалиста по кадровому делопроизводству, определите необходимую численность работников для выполнения данной функции и предложите вариант оптимального распределения обязанностей между ними.

Таблица 1– Показатели затрат времени на кадровые операции, выполненные в течение месяца работниками отдела кадров

Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел/ч	Кол-во	Итого
Оформление больничного листа	(один листок)	0.3	20	
Заполнение и выдача справки с места работы	(одна справка)	0.1	35	
Оформление изменения фамилии	(один работник)	0.11	10	
Составление списка на работающих пенсионеров	(один работник)	0.48	50	
Составление списка работников-юбиляров	(один работник)	0.48	17	
Оформление документов работников уходящих на пенсию	(один работник)	5,7	3	
Оформление справок в органы социальной защиты	(один пенсионер)			
Написание справки		0.14	60	
Регистрация справки		0.03	60	
Отправление справки (написание адр. на конверте)		0.03	5	
Проверка табелей	(один работник)	0.1	1500	
Оформление и выдача постоянного (временного) удостоверения	(одно удостоверение)	0.3	10	
Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел/час.	Кол-во	
Оформление документов при приеме на работу сотрудников	(один работник)			
Совместители штатные		0.46	18	
		0.74	43	
Оформление документов при увольнении сотрудников	(один уволенный работник)			
		0.39	56	
Оформление и учет трудовых книжек (заполнение 1-й стран)	(одна книжка)			
Выписка новой трудовой кн.(внес. трстажа)		0.11	43	
Выписка дубликата		0.27	3	
Запись в трудовую книжку	(одна запись)	0.2	40	
Оформление документов по учету движения кадров	(один работник)	0.38	30	
Оформление отпусков	(один работник)	0.11	46	

Список рекомендуемой литературы

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А. Н. Аверин ; РАГС. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.
2. Богдан, Н.Н. Управление персоналом : рабочая тетр. для самостоят. работы студентов всех специальностей и форм обучения, изучающих дисциплину «Упр.

персоналом». Ч. 1 / Н. Н. Богдан, И. Ю. Парфенова ; Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. - 225 с. - ISBN 978-5-8036-0448-8.

3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг." и "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр., Воронеж. гос. ун-т. - М. : Инфра-М, 2011. - 299, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. : с. 270-271. - ГРИФ*. - ISBN 978-5-16-002398-4.

4. Маслова, В.М. Управление персоналом : учеб. для бакалавров по специальности 080401 "Экономика труда" / В. М. Маслова ; Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т. - М. : Юрайт, 2012. - 488 с. : ил., табл. - (Бакалавр). - Библиогр. : с. 487-488. - ISBN 978-5-9916-1614-0.

5. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / [авт. : Е. А. Аксенова и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 554 с. : ил., табл. - ГРИФ*. - ISBN 978-5-238-01057-1.

3. ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(Н.И. Конюкова)

3.1. Введение в дисциплину

Дисциплина экономика управления персоналом принадлежит к циклу Б.3 ФГОС ВПО профессиональный цикл по направлению 38.03.03 управление персоналом, квалификации (степени) – бакалавр. Статус дисциплины - базовая часть

Изучение дисциплины влияет на квалификационные качества студента, его профессиональные компетенции по направлению управление персоналом. Дисциплина формирует знания необходимые для реализации аналитического подхода к определению и решению кадровых проблем организации, способствует развитию способностей, необходимых для разработки и экономического обоснования предложений в области управления персоналом.

Цель дисциплины – формирование компетенций по экономике управления персоналом необходимых бакалаврам в области управления персоналом для осуществления своей профессиональной деятельности.

Исходя из цели, учебная дисциплина предполагает решение следующих задач:

- изучить функционально-целевую модель системы управления организацией и ее персоналом;
- изучить систему экономических показателей, используемых в практике управления персоналом;
- раскрыть сущность функционально-стоимостного анализа;
- рассмотреть классификацию расходов на персонал;
- ознакомиться с порядком учета и нормирования расходов на персонал, а также бюджетированием расходов на персонал;
- рассмотреть сущность аудита и контроллинга персонала, а также выделить их особенности;
- сформировать представления о задачах и методах аудита и контроллинга персонала в современной организации;
- изучить порядок оценки экономической и социальной эффективности управления персоналом, оценки экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом, а также порядок оценки эффективности службы управления персоналом организации и проектов по совершенствованию управления персоналом;
- освоить алгоритмы социально-экономического обоснования расчетов по трудовым показателям;
- сформировать способность обосновать экономическую целесообразность принимаемых решений, связанных с управлением персоналом, с позиций их эффективности.

Данная дисциплина способствует формированию следующих компетенций:

Общекультурные компетенции:

владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

способностью находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готов нести ответственность за их результаты;

способностью диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;

владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

учет последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

Профессиональные компетенции:

- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению.
- владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;
- знание основ оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала;
- умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение;
- знание и умение применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений;
- владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей;
- знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике;
- знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.

3.2. Практические задания

Методические указания

Приступая к выполнению заданий по экономике управления персоналом необходимо повторить основные понятия дисциплины и разобрать примеры выполнения заданий и решения задач. Практические задания и задачи направлены на формирование компетенций по основным разделам дисциплины: затраты на персонал, функционально-стоимостный анализ затрат, бюджетирование затрат на персонал, аудит и экономические методы управления персоналом.

Разберем примеры выполнения заданий и решения задач.

Пример 1. Проведем анализ затрат на выполнение функции службы управления персоналом «Осуществлять наем, оценку и отбор персонала».

Таблица 1 - Характеристика функции

Полное наименование функции	Виды документов, исходящих из службы в течение года по функции	Виды документов, входящие в службу для выполнения данной функции	Подразделения или организации, откуда поступают документы	Подразделения или организации куда направляются документы
Осуществлять наем, оценку и отбор персонала	- Предложения по замещению вакантных должностей -Схемы замещения -Штатное расписание	- Предложения от внешних и внутренних источников - Личные планы карьеры - Оценочные листы	-Рекрутинговые агентства -Физические лица	Все функциональные подразделения организации

Таблица 2 - Определение затрат на осуществление функции

Технические средства, необходимые для выполнения функции	Стоимость технических средств и их амортизация	Должности, участвующие в выполнении функции, их месячные оклады	Периодичность обработки и составления документа в течение года	Затраты труда на выполнение функции каждым исполнителем в течение года	Затраты на осуществление функции в течение года
-Компьютер - принтер - ксерокс	20000руб. 5000 руб. 6000 руб.	Начальник отдела, оклад - 20000руб. Менеджер по работе с персоналом, оклад – 12000 руб.	В среднем 10 раз в год	340 час. 340 час.	81156,6 руб.
<p>При расчете затрат учитываются фонд заработной платы, отчисление на социальное страхование, расходы на содержание и эксплуатацию технических средств.</p> <p>1. Определяем долю амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции, если срок службы примерно 10 лет, месячный фонд рабочего времени одного работника – 173,4 часа:</p> <p>1.1 Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении функции = 20000+5000+6000= 31000руб.</p> <p>1.2 Годовые амортизационные отчисления = 31000 : 10 = 3100 руб.</p> <p>1.3 Месячная сумма амортизационных отчислений 3100 : 12 = 258,3 руб.</p> <p>1.4 Данные технические средства используются примерно два месяца в течение года (340 : 173,4), следовательно, доля амортизационных отчислений на выполнение данной функции 258,3 x 2 = 516,6 руб.</p> <p>2. Определяем затраты труда на осуществление функции:</p> <p>2.1 Затраты труда на выполнение функции в течение двух месяцев составят (20000+12000)x2=64000 руб.</p> <p>2.2 Отчисления на социальное страхование = 64000x 0,3 = 19200 руб.</p> <p>3. Общие затраты на выполнение функции в течение года составят 64000+19200+516,6=83716,6 руб.</p> <p>Подобным образом рассчитываются затраты на осуществление всех остальных функций структурного подразделения.</p>					

Пример 2. Предприятие начало работать с 26 июня и сумма списочных чисел работников составила за июнь 15 000 человеко-дней. Необходимо определить среднесписочное число работников.

Решение: Среднесписочное число показывает, сколько в среднем числилось ежедневно по спискам работников за рассматриваемый период. Определяется путем деления суммы списочных чисел за все календарные дни на число календарных дней в рассматриваемом периоде. Списочная численность работников в выходной и праздничный день принимается равной численности их в предвыходной и предпраздничный день. Следовательно, среднесписочное число за месяц равно 500 человек (15 000 : 30).

Пример 3. В организации за определенный период было принято 60 человек, уволено 50 человек, из них по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 20 человек. Списочная численность на конец периода 600 человек, число работников проработавших весь отчетный период 550 человек, среднесписочная численность 580 человек. Необходимо определить коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства состава, коэффициент замещения.

Решение:

А) Коэффициент оборота по приему (Кп):

$$Кп = \frac{\text{Число работников, принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} \times 100;$$

Б) Коэффициент оборота по выбытию (K_v):

$$K_v = \frac{\text{Число работников, уволенных по всем причинам за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} \times 100$$

В) Коэффициент текучести (K_t):

$$K_t = \frac{\text{Уволенные по собств. желанию и за нарушение тр. дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность за период}} \times 100$$

Г) Коэффициент замещения персонала (K_z)

$$K_z = \frac{\text{Число работников, принятых за период}}{\text{Число работников, уволенных за период}} = \frac{K_{п.}}{K_{в.}}$$

Д) Коэффициент постоянства состава:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Число работников, проработавших весь отчетный период}}{\text{Списочная численность работников на конец периода}}$$

Таким образом, в нашем примере:

1. Коэффициент оборота по приему = $60/580 \times 100 = 10,3\%$
2. Коэффициент оборота по выбытию = $50/580 \times 100 = 8,6\%$
3. Коэффициент текучести = $20/580 \times 100 = 3,4\%$
4. Коэффициент замещения персонала = $10,3/8,6 = 1,2$
5. Коэффициент постоянства состава = $550/600 = 0,91$

Пример 4. В организации календарный фонд рабочего времени за год составил 912 500 человеко-дня, табельный фонд – 667 700 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 569 700 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 521 100 человеко-дня. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, коэффициент использования табельного фонда рабочего времени, коэффициент использования календарного фонда рабочего времени.

Решение:

А) Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени ($K_{м.в.ф.}$):

$$K_{м.в.ф.} = \frac{\text{Фактически отработанные часы в урочное время}}{\text{Максимально возможный фонд рабочего времени}}$$

Б) Коэффициент использования табельного фонда времени ($K_{т.}$):

$$K_{т.} = \frac{\text{Фактически отработанные часы в урочное время}}{\text{Табельный фонд времени}}$$

В) Коэффициент использования календарного фонда ($K_{к.ф.}$):

$$\text{Фактически отработанные часы в урочное время}$$

$$\text{Кк.ф.} = \frac{\text{-----}}{\text{Календарный фонд времени}}$$

Таким образом, в нашем примере:

1. Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего = $521100/569700 = 0,91$

2. Коэффициент использования табельного фонда времени = $521100/667700 = 0,78$

3. Коэффициент использования календарного фонда = $521100/912500 = 0,57$

Пример 5. Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоемкость которых составляет 273600 нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени 1900 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,2.

Решение: Планирование численности рабочих по трудоёмкости производственной программы:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \frac{\text{Т}_{\text{пл}}}{\text{ФРВ}_{\text{пл}} \times \text{К}_{\text{вн}}},$$

Ч_{пл} – планируемая численность работников, Т_{пл} – плановая трудоемкость производственной программы в нормо-часах, К_{вн} – плановый коэффициент выполнения норм времени;

Таким образом, в нашем примере норма численности по трудоемкости производственной программы: $\text{Нч} = 273600 : (1900 \times 1,2) = 120$ чел.

Пример 6. Плановый объем продукции 270000 штук изделия, плановый фонд рабочего времени – 100 часов, коэффициент выполнения норм выработки – 1,3, норма выработки 100 штук. Определить численность работников для выполнения планового объема работ.

Решение: Плановая численность по нормам выработки определяется как:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \frac{\text{V}_{\text{пл}}}{\text{ФРВ}_{\text{пл}} \times \text{К}_{\text{вн}} \times \text{Н}_{\text{в}}},$$

где V_{пл} – плановый объем работ;

Норма численности по нормам выработки:

$$\text{Нч} = 270000 / (100 \times 100 \times 1,3) = 21 \text{ чел.}$$

Пример 7. Цех, имеющий 450 единиц оборудования, работает в две смены. Норма обслуживания составляет 40 единиц оборудования. Коэффициент приведения явочной численности к списочной – 1,1. Определите численность обслуживающих рабочих.

Решение: Плановая численность по нормам обслуживания определяется как:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \frac{\text{O} \times \text{C}}{\text{Н}_{\text{о}}} \times \text{К}_{\text{сп}},$$

где O – число единиц оборудования, C – количество смен, К_{сп} – коэффициент приведения явочной численности к списочной;

Норма численности по нормам обслуживания:

$$\text{Нч} = (450 \times 2 / 40) \times 1,1 = 25 \text{ чел.}$$

Пример 8. Число рабочих мест - 5, количество рабочих смен – 2, коэффициент приведения явочной численности к списочной 1,1. Определить численность вспомогательных рабочих.

Решение: Плановая численность по рабочим местам определяется как:

$$\text{Ч}_{\text{пл}} = \text{M} \times \text{C} \times \text{К}_{\text{сп}},$$

где M – число рабочих мест.

Норма численности по рабочим местам:

$$Nч = 5 \times 2 \times 1,1 = 11 \text{ чел.}$$

Пример 9. Планируемый объем продукции составляет 1 млн. руб., норматив заработной платы 0,2 руб. Определить плановый фонд оплаты труда (ФОТпл).

Решение: $ФОТпл = 1 \text{ млн.} \times 0,2 = 200 \text{ тыс. руб.}$

Пример 10. Определить плановый фонд оплаты труда на основе норматива прироста фонда оплаты труда, если $ФОТ_{\text{базовый}} = 300\,000 \text{ руб.}$, прирост объема продукции 10%, норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции - 0,3.

Решение: $ФОТпл. = 300000 + 300000 (10 \times 0,3)/100 = 309000 \text{ руб.}$

Пример 11. Производственная программа включает 100000 единиц продукции. Сдельная расценка за единицу продукции 3 рубля. Коэффициент выполнения планового задания 1,2. Определить фонд оплаты труда рабочих-сдельщиков (ФОТсд).

Решение: $ФОТсд = 100000 \times 3 \times 1,2 = 360000 \text{ руб.}$

Пример 12. Необходимо определить годовой плановый фонд заработной платы, если фонд заработной платы отчетного года составил 2456000 руб., индекс численности – 1,02, индекс средней заработной платы – 1,14.

Решение: $ФОТпл = 2456000 \times 1,02 \times 1,14 = 2855837 \text{ руб.}$

Пример 13. В результате внедрения новой техники трудоёмкость изготовления детали снизилась с 0,5 человеко-часов до 0,4 человеко-часов. Ежегодно предприятие выпускает 334800 деталей. Фонд рабочего времени составляет 1860 часов. Необходимо определить рост производительности труда и экономию численности.

Решение:

1. Определяем рост производительности труда:

$$ПТ \uparrow = \frac{0,5}{0,4} \times 100\% = 125\%$$

2. Определяем экономию численности (Эч), полученную в результате снижения трудоёмкости:

$$Эч = \frac{(0,5 - 0,4) \times 334800}{1860} = 18 \text{ человек.}$$

Пример 14. На основе данных таблицы 3 необходимо определить выработку валовой продукции, выработку чистой продукции и динамику этих показателей.

Таблица 3 - Показатели объема продукции в базовом и отчетном периоде

Показатель	базовый период	отчётный период
валовая продукция, тыс. руб.	2000	2288
чистая продукция, тыс. руб.	600	676
численность работников, чел.	500	520

Решение:

1. Определяем выработку валовой продукции:

– в базовом периоде: $Wб = \frac{2000}{500} = 4 \text{ тыс. руб.}$

– в отчётном периоде: $Wо = \frac{2288}{520} = 4,4 \text{ тыс. руб.}$

2. Определяем выработку чистой продукции:

– в базовом периоде: $Wб = \frac{600}{500} = 1,2$ тыс. руб,

– в отчётном периоде: $Wо = \frac{676}{520} = 1,3$ тыс. руб.

3. Определяем динамику выработки валовой продукции:

$$W \uparrow = \frac{4,4}{4} \times 100\% = 110\% .$$

4. Определяем динамику выработки чистой продукции:

$$W \uparrow = \frac{1,3}{1,2} \times 100\% = 108\% .$$

Практические задания для самостоятельного выполнения

Задание 1 Проведите функционально-стоимостной анализ (ФСА) по одному из структурных подразделений предприятия. Для этого необходимо соблюдать следующую последовательность действий:

1. Продумайте содержание рабочего плана проведения ФСА структурного подразделения организации. Для этого необходимо заполнить таблицу 4.

Таблица 4 - Рабочий план проведения ФСА

Наименование этапа ФСА	Содержание этапа	Информация для выполнения этапа	Источник информации	Исполнители	Сроки исполнения

2. Охарактеризуйте функции и определите затраты на их выполнение

Таблица 5 - Характеристика функции

Полное наименование функции	Виды документов, исходящих из службы в течение года по функции	Виды документов, входящие в службу для выполнения данной функции	Подразделения или организации откуда поступают документы	Подразделения или организации куда направляются документы

Таблица 6 - Определение затрат на осуществление функции

Технические средства, необходимые для выполнения функции	Стоимость технических средств и их амортизация	Должности, участвующие в выполнении функции, их месячные оклады	Периодичность обработки и составления документа в течение года	Затраты труда на выполнение функции каждым исполнителем в течение года	Затраты на осуществление функции в течение года

3. Проведите оценку значимости функций

4. Проанализируйте значимость функций и затраты на их осуществление.

5. Разработайте рекомендации по совершенствованию организации труда и трудовых процессов соответствующего структурного подразделения, используя следующую таблицу.

Таблица 7 - Рекомендации по совершенствованию труда и трудовых процессов

Наименование функции	Ранг функции	Затраты на осуществление функции	Комментарий	Коэффициент уровня качества функции	Комментарий	Рекомендации

Задание 5. Составьте бюджет затрат на адаптацию персонала

Таблица 13 - Сводная ведомость затрат на адаптацию персонала

Структурное подразделение	Должность	Адаптационное мероприятие	Затраты на адаптационные мероприятия	Период адаптации	Примечания

Таблица 14 - Бюджет затрат на адаптацию персонала на _____ год

Мероприятия по адаптации персонала	Срок исполнения	Затраты					Ответственный исполнитель
		Всего	1	2	3	4	

Задание 6. Составьте бюджет затрат на улучшение условий и охрану труда

Таблица 15 - Сводная ведомость затрат на улучшение условий и охрану труда на _____ год

Структурное подразделение	Категория работников	Число работников	Доплаты и компенсации		Затраты на средства индивидуальной защиты, специальную одежду, обувь, питание		Выплаты по временной или стойкой утрате трудоспособности по вине организации	
			На одного работника	Всего	На одного работника	Всего	На одного работника	Всего

Таблица 16 - Бюджет затрат на улучшение и охрану труда на _____ год

Выплаты, связанные с улучшением и охраной труда	Затраты				
	Всего	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал

Задание 7. По аналогии с приведенными выше бюджетами составьте

- бюджет затрат на социальные выплаты;
- бюджет затрат на оценку персонала;
- бюджет затрат на обучение персонала;
- бюджет затрат на формирование кадрового резерва;

Задание 8. Охарактеризуйте основные типы аудиторской проверки. Для этого перечертите в тетрадь и заполните таблицу.

Таблица 17 – Классификация типов аудита

Признак классификации	Тип аудита	Основные характеристики
Периодичность проведения		
Обязательность аудита		
Полнота охвата изучаемых объектов		
Методика анализа		
Уровень проведения		
Способ проведения		

Задание 9. Охарактеризуйте этапы проведения аудита. Для этого перечертите в тетрадь и заполните таблицу.

Таблица 18 - Этапы проведения аудита

Этап аудиторской проверки	Характеристика этапа

Задачи для самостоятельного выполнения

1. Предприятие начало работать с 2 июля и сумма списочных чисел работников составила за июль 26 000 человеко-дней. Необходимо определить среднесписочное число работников.

2. В организации за определенный период было принято 40 человек, уволено 30 человек, из них по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины 10 человек. Списочная численность на конец периода 800 человек, число работников проработавших весь отчетный период 720 человек, среднесписочная численность 700 человек. Необходимо определить коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства состава, коэффициент замещения.

3. В организации календарный фонд рабочего времени за год составил 910 500 человеко-дня, табельный фонд – 665 500 человеко-дня, максимально возможный фонд времени – 567 200 человеко-дня. Фактически отработано в урочное время 520 200 человеко-дня. Определить коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, коэффициент использования табельного фонда рабочего времени, коэффициент использования календарного фонда рабочего времени.

4. Цех, имеющий 450 единиц оборудования, работает в две смены. Норма обслуживания составляет 40 единиц оборудования. Коэффициент приведения явочной численности к списочной 1,1. Определите численность обслуживающих рабочих.

5. Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоёмкость которых составляет 273600 нормо-часов. Годовой фонд рабочего времени составляет 1900 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,2.

6. Необходимо определить численность основных рабочих для выполнения объема работ, трудоёмкость которых составляет 280 000 нормо-часов. Плановый фонд рабочего времени 1400 часов, коэффициент выполнения норм труда 1,15

7. Предприятие планирует выпустить продукции в объёме 9 млн. деталей. Норма выработки составляет 25 деталей в час. Годовой фонд рабочего времени 1800 часов. Определите численность основных рабочих.

8. Планируемый объем продукции составляет 450000 руб., норматив заработной платы 0,3 руб. Определить плановый фонд оплаты труда.

9. Определить плановый фонд оплаты труда на основе норматива прироста фонда оплаты труда, если ФОТ базовый - 400 000 руб., прирост объема продукции 8 %, норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции - 0,35.

10. Производственная программа включает 200 000 единиц продукции. Сдельная расценка за единицу продукции 2 рубля. Коэффициент выполнения планового задания 1,1. Определить фонд оплаты труда рабочих-сдельщиков.

11. В сборочном цехе отработано 10000 человеко-часов сдельщиками и 5000 человеко-часов повременщиками. Затраты труда по обслуживанию производства составили 3000 человеко-часов, затраты труда руководителей, специалистов и служащих 1000 человеко-часов. Определите технологическую, производственную и полную трудоёмкость.

12. Рабочий отработал 150 часов и изготовил 100 деталей, трудоёмкость изготовления одной детали составляет 2 нормо-часа. Определите процент выполнения норм.

13. Нормативная трудоёмкость детали 2,5 нормо-часа. Норма выполняется рабочим на 115%. В результате внедрения новой техники трудоёмкость снизилась до 1,8 нормо-часа, и рабочий стал выполнять норму на 105%. Определите изменение производительности труда.

14. До внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда трудоёмкость обработки детали составляла 0,25 человеко-часов, после – 0,21 человеко-часов. В цехе обрабатывается 94000 деталей в год, фонд рабочего времени составляет 1800 часов. Нормы выполняются на 109%. Определите рост производительности труда и экономию численности.

15. До внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда трудоёмкость обработки детали составляла 0,25 человеко-часов, после – 0,21 человеко-часов. В цехе обрабатывается 94000 деталей в год, фонд рабочего времени составляет 1800 часов. Определите рост производительности труда и экономию численности.

16. На основе данных таблицы 105 необходимо определить выработку валовой продукции, выработку чистой продукции и динамику этих показателей.

Таблица 19

Показатели объема продукции в базовом и отчетном периодах

показатель	базовый период	отчётный период
валовая продукция, тыс. руб.	5500	5700
чистая продукция, тыс. руб.	1540	1620
численность работников, чел.	550	552

Список рекомендуемой литературы

1. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / [авт.: Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 75, [1] с.
2. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / [авт.: Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2012. - 64, [1] с. : ил., табл. - (Управление персоналом: теория и практика).
3. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / Гос. ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2012. - 40, [1] с. : табл. - (Управление персоналом: теория и практика).
4. Экономика персонала : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Р. П. Колосова [и др.] ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экон. фак. - М. : Инфра-М, 2009. - XXIV, 894, [1] с. : ил., табл. - (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).
5. Экономика управления персоналом: учеб. пособие/Н.И. Конюкова, О.С. Межова; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013.- 198 с.

4. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

(Т.В. Черняк)

4.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Методология научного исследования» входит в профессиональный цикл Б.3 ООП ВПО по направлению 080400.62 Управление персоналом, квалификации (степень) – бакалавр.

Цель учебной дисциплины – в систематизированном виде овладеть теорией и практикой основных направлений научно-исследовательской деятельности; овладеть теорией и практикой методов и способов изучения проблем управления персоналом; сформировать научно-исследовательские компетенции студентов в сфере управления персоналом.

Исходя из цели, в процессе изучения курса решаются следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические понятия научно-исследовательской работы, такие, как методология, методика, методы, процедуры исследования;
2. Предоставить теоретические знания и развить практические навыки по разработке программы прикладного научного исследования;
3. Обучить выявлению целей и задач исследования, объекта и предмета, операционализации понятий, построению теоретической модели исследования, формулированию гипотез исследования;
4. Выделить основные научные методы, которые используются в исследовании проблем управления персоналом: анализ документов, наблюдение, опрос, тестирование, эксперимент, экспертная оценка, социометрия, фокус-группы и другие;
5. Научить применять результаты научного исследования в практической деятельности организации и управления персоналом.

По окончании изучения дисциплины «Методология научного исследования» студент должен:

иметь представление: о современном состоянии методологии научного исследования и методах научного исследования; об узловых проблемах управления персоналом, требующих научного исследования; о программе, плане и основных этапах научного исследования; о методах, методике и технике научного исследования; о методах научного исследования, применяемых при исследовании проблем управления персоналом; о потребности использования результатов научного исследования в практике деятельности руководителя кадровой службы;

знать: объект, предмет, цели и задачи, основные понятия дисциплины; принципы и функции научного исследования; основные структурные элементы программы научного исследования; основные требования к построению выборки исследования и достоверности результатов исследования; о практике использования результатов научных исследований; о математических методах обработки эмпирических данных; о правила оформления и предоставления результатов научно-исследовательских работ;

уметь: разрабатывать программы и планы мероприятий по реализации научно-исследовательских программ; применять методы сбора информации адекватные исследуемой проблеме в сфере управления персоналом; использовать только достоверные эмпирические данные; осуществлять математическую обработку эмпирических данных; разрабатывать рекомендации для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом организации;

владеть навыками работы с источниками по проблемам изучения проблем управления персоналом, основными методами сбора и анализа эмпирической информации; правилами поиска научных источников; методами статистического анализа эмпирических данных; методами составления программ научных исследований и разработки плана мероприятий по реализации

этих программ; методами и правилами оформления научной работы; оформления и предоставления результатов научной работы; выступления с докладом на конференции и научной полемики по ее защите.

Формируемые профессиональные компетенции (ПК):

ПК-7 - владение методами деловой оценки персонала при найме и готовностью применять их на практике;

ПК-8 - знание основ профориентации персонала и умением применять их на практике;

ПК-9 - знание принципов формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умением применять их на практике;

ПК-15 - умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;

ПК-48 - владение навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

ПК-49 - владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

ПК-50 - владение навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

ПК-55 - знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике;

ПК-63 - способность провести исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области и проанализировать их результаты в контексте целей и задач своей организации.

ПК-66 - способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат).

4.2. Практические задания

Методические указания

Выполнение предлагаемых практических заданий по дисциплине позволит студентам получить навыки научно-исследовательской работы на каждом этапе ее выполнения, подготовиться не только к написанию контрольной, но и курсовой и аттестационной работы. Работа над практическими заданиями будет строиться на основе основных этапов построения программы научного исследования. Для выполнения практических заданий обязательно использовать учебное пособие по дисциплине¹.

К каждому заданию даются ссылки на определенные разделы пособия, что поможет студентам в подготовке заданий. К практическим заданиям прилагается глоссарий научных понятий, который позволит правильно интерпретировать вопросы заданий. К каждому заданию даются отдельные методические рекомендации

Главное, на что нужно обратить внимание при работе над заданиями - это поступательное, последовательное их выполнение в соответствии с представленными ниже основными этапами составления программы научного исследования, что определяется методологией научного исследования:

Основные этапы составления программы научного исследования:

1. Формулировка проблемы;
2. Обоснование актуальности исследования;
3. Определение цели и задач исследования;
4. Выделение объекта и предмета исследования;
5. Уточнение и интерпретация основных понятий;

¹ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РанхиГс, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. -244с.

6. Системный анализ объекта исследования
7. Построение теоретической модели предмета исследования;
8. Выдвижение гипотез;
9. Определение выборочной совокупности;
10. Выбор методов и составление инструментария;
11. Полевое обследование;
12. Обработка и интерпретация полученных данных;
13. Подготовка научного отчета (статьи, доклада).

Задание 1 проверяет знание структуры научного исследования.

Задание 2 выявляет аналитические способности и знания студента о проблемах управления персоналом в организации при выборе темы научного исследования.

Задания 3-4 проверяет умение анализировать и выявлять главное при описании проблемной ситуации и формулировке проблемы исследования.

Задание 5-6 выявляет умения обосновать актуальность исследования.

Задание 7 - 9 проверяет знание методологии и логики определения цели и задач исследования и умения их формулировать, исходя из темы исследования

Задание 10- 11 проверяет знания и умения определения объекта и предмета исследования.

Задание 12 проверяет наличие общей научной подготовленности и уровень владения методологическими и теоретическими основами исследования в сфере управления персоналом

Задание 13-15 выявляет степень развития аналитических способностей и знаний студентов в основных областях своей профессиональной сферы деятельности, умения уточнения и интерпретации основных понятий и системного анализа объекта исследования.

Задание 16. проверяет знания студентов о проблемах по теме своего исследования и умения выдвижения гипотез исследования.

Задание 17 выявляет знание об методах определение выборочной совокупности и умения ее строить.

Задание 18. Проверяет знания по методом исследования и умения выбора методов исследования и составления инструментария.

Глоссарий

Валидность теста - соответствием теста целям диагностики;

Выборка – ограниченная по численности группа испытуемых, специально отбираемая из генеральной совокупности для изучения свойств объекта исследования. Выборка должна быть такой, чтобы была основана генерализация выводов выборочного исследования – обобщение, распространение их на генеральную совокупность.

Генеральная совокупность – все множество субъектов, в отношении которых формируется исследовательская гипотеза. Изучение на выборке свойств генеральной совокупности называется выборочным исследованием.

Гипотеза предполагает путь возможного решения научной проблемы, это научное предположение, как ответ на вопрос, в котором сформулирована научная проблема.

Зависимая выборка характеризуется тем, что каждому испытуемому одной выборки поставлен в соответствии с определенным критерием испытуемый из другой выборки.

Задачи исследования – система и последовательность действий, осуществляемых для достижения цели исследования.

Компоненты наблюдения: исследователь – человек, который использует метод наблюдения в своей исследовательской деятельности; наблюдатель – человек, который непосредственно ведет наблюдение и регистрирует его результаты; объект наблюдения – человек или группа людей, за которыми ведется наблюдение.

Конкуренция парадигм – следствие несопоставимости картин мира, лежащих в их основе, и сходства познавательных задач, стоящих перед ними.

Личностные тесты - тесты психологического тестирования, направленные на изучение характера, способностей, направленности личности, способностей, мотивационно-потребностной сферы и других свойств личности.

Метод – это совокупность более частных, конкретных приемов, средств, способов, с помощью которых получают сведения, необходимые для построения научной теории и вынесения практических рекомендаций.

Методология – наиболее общая система принципов и способов организации научного исследования, определяющая способы достижения и построения теоретического знания, а также способы организации практической деятельности. Методология является основой для построения исследования, отражает мировоззрение исследователя, его философскую позицию и взгляды.

Наблюдение как метод исследования относится к группе эмпирических методов и выступает как вид исследовательской деятельности, направленной на получение определенных знаний о действительности, необходимых в данный момент времени. Наблюдение применяется там, где вмешательство экспериментатора нарушит процесс взаимодействия человека со средой.

Надежность теста - устойчивостью результатов тестирования;

Научная парадигма – тип исследования, принятый определенной группой специалистов за образец.

Научное познание – специально организованная сфера человеческой деятельности, в результате которой получают научные знания о действительности.

Научная проблема – это объективно возникающий вопрос в пользу развития познания, ответ на который имеет практический или теоретический интерес.

Научное исследование является одной из форм научного познания, направленного на получение объективных знаний о действительности.

Независимая выборка характеризуется тем, что вероятность отбора любого испытуемого одной выборки не зависит от отбора любого из испытуемых другой выборки.

Объект исследования в сфере управления персоналом – некоторая область управленческой реальности в сфере управления персоналом (кадровой работы на госслужбе), подлежащая изучению.

Предмет исследования – это определенные особенности объекта исследования, те его свойства, в форме которых объект себя проявляет.

Принципы объяснения – основополагающие положения, применение которых позволяет содержательно описывать предполагаемые свойства и характеристики объекта исследования и на основании общенаучного метода строить процедуры для получения эмпирического материала, его обобщения и интерпретации.

Репрезентативность выборки – способность выборки представлять изучаемые явления достаточно полно с точки зрения их изменчивости в генеральной совокупности.

Теория – совокупность научных знаний в ходе научного познания, которая фиксируется и преобразуется во внутренние и непротиворечивые знания (эмпирическая база, понятия, суждения, умозаключения, принципы, законы, категории).

Тест достижений - стандартизированный тест, используются также в целях

профессионального отбора. Конструируются на учебном материале и предназначены для оценки уровня овладения учебными знаниями и навыками.

Тест имитации - психологический тест, при котором необходимо выполнить какое-либо задание в условиях конкретной ситуации, но ситуация не воссоздается. Тест имитации используется в процессе отбора претендентов на работу

Тест-опросник представляет собой систему заранее продуманных, тщательно подобранных и проверенных с точки зрения их надежности вопросов, по ответам на которые можно судить о психологических качествах того или иного человека

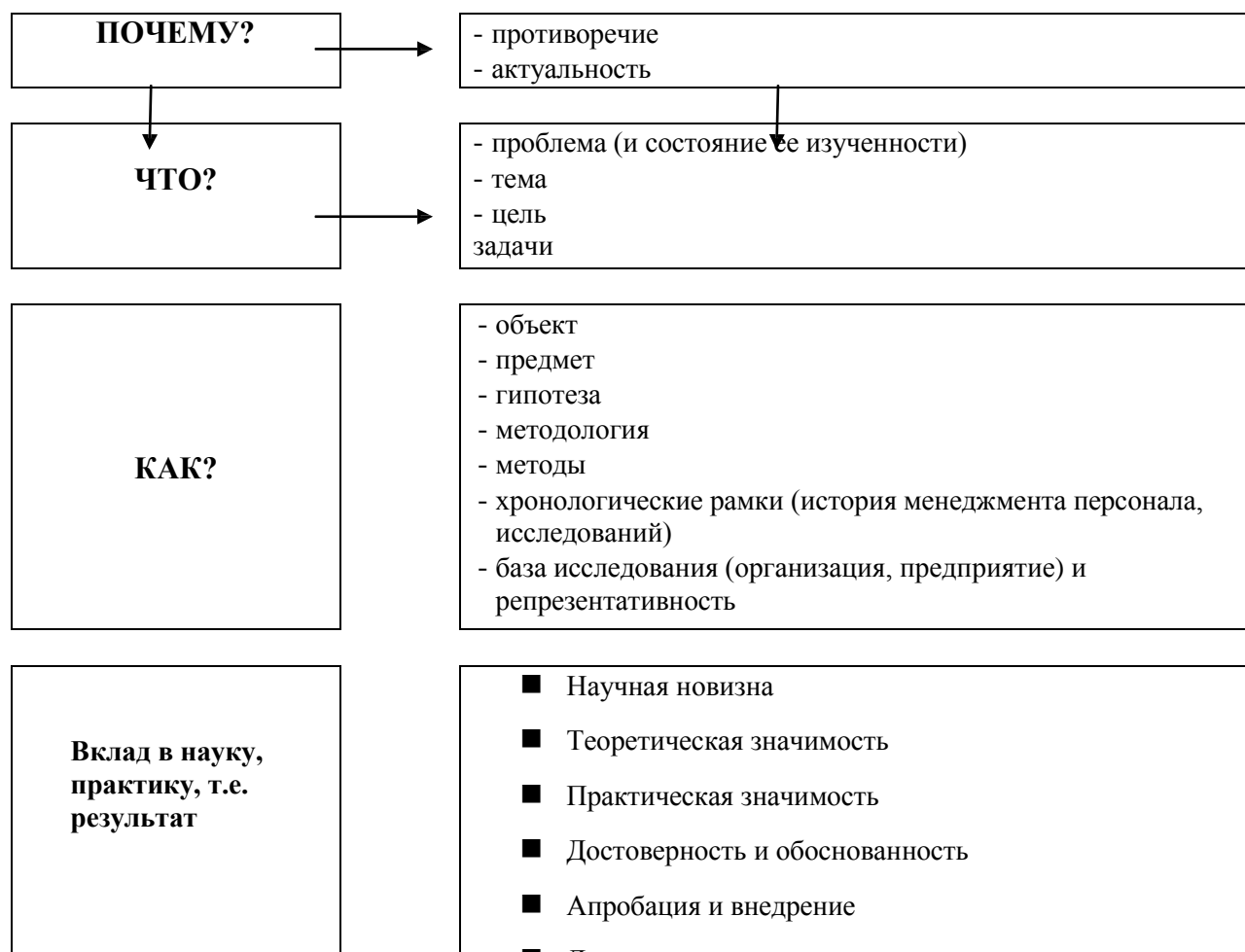
Факт – вывод про однозначную каузальную связь между явлениями. В случае существования альтернативного объяснения каузальной связи наблюдается артефакт. Отсутствие артефактов обеспечивается строгим контролем и указывает на валидность эксперимента.

Цель исследования – это, что предполагается узнать или доказать в результате исследования, а именно обосновать научную гипотезу разрешить научную проблему.

ЗАДАНИЕ 1. Структура научного исследования. Изучите структуру научного исследования (Рис.1) и ответьте, какие элементы научного исследования ранее использовались и не использовались вами при написании курсовой и аттестационной работы?

Общая структура научного исследования

Общая структура научного исследования представлена в виде следующей схемы (Рис.1):



**Научные изложения
(в специальном
«жанре») научного
исследования
(исследовательского)
материала,
соответствующие
требованиям**

Структура научного исследования

- Во введении
- В первой главе
- Во второй главе
- В заключении

Рис. 1. Общая структура научного исследования

ЗАДАНИЕ 2. Выбор темы научного исследования. Выберите и сформулируйте тему научного исследования из сферы управления персоналом для курсовой и аттестационной работы и подробно обоснуйте, какими критериями вы руководствовались.

Используйте для обоснования выбора темы научного исследования нижеперечисленные критерии, описанные в методических рекомендациях.

Методические рекомендации. Тема исследования. Основными критериями при выборе темы научного (прикладного) исследования, обычно, являются: научный и практический интерес к теме исследования; понимание важности (актуальности) темы исследования для практики; полученная методом наблюдения, беседы, интервью информация о некоторых недостатках в управлении персоналом организации; конфликты, текучесть кадров, жалобы клиентов, повышенная заболеваемость и травматизм персонала в организации, отсутствие системы управления персоналом как проблемы неэффективного управления организацией и персоналом и т.д. Кроме этого, очень важно при выборе темы исследования учитывать ресурсы исследователя: временные (достаточно ли времени для исследования), интеллектуальные (имеется ли научный задел и навыки для написания данной темы); практические (будет ли возможность получения кадровой, статистической и др. информации в организации). Во всех этих случаях исследователь приходит к выводу о необходимости более глубокого изучения проблемы управления персоналом как фактора повышения эффективности деятельности организации.

Выявленная научная проблема должна найти отражение в теме: что конкретно мы будем исследовать? Правильно выбрать тему – это значит наполовину обеспечить успешное её выполнение. Выбор темы исследования определяется тремя основными группами факторов: 1) социальным заказом; 2) недостаточно полным соответствием этому социальному заказу существующей практики управления персоналом; 3) слабой разработанностью выбранной проблемы в теории менеджмента персонал.

Кроме того, при выборе темы очень важно учитывать имеющийся авторский «задел» в научном исследовании, принять во внимание даже общий стаж работы в избранной области знания (это называется «право на тему»).

ЗАДАНИЕ 3. Описание проблемной ситуации и формулировка проблемы исследования. Прочитайте теоретические материалы учебного пособия и проведите анализ фрагмента из введения к курсовой работе на тему: «Анализ организации труда персонала (на примере ИП N)». Помните, что место описания проблемной ситуации и проблемы - перед описанием актуальности темы исследования; и в проблемной ситуации и проблеме всегда должно быть заложено противоречие («знание о незнании»).

При анализе обратите внимание на следующие моменты:

- 1) Описана ли во введении проблемная ситуация и проблема (как наличие противоречий) ?

- 2) Соответствует описание ситуации в начале введения теме исследования в сфере организации труда или она связана с другой темой ?

Введение

«В современных условиях успех любой организации зависит от её способности максимально эффективно управлять персоналом и использовать уже имеющиеся в её распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей.

От того, насколько эффективно поставлена работа по управлению персоналом предприятия в значительной степени зависит качество людских ресурсов и вкладов в достижение целей организации и качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

В условиях рыночной экономики в России особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм и методов управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Системность работы по управлению персоналом гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования.

Цель исследования - провести анализ организации труда персонала в ИП и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- провести анализ организации труда персонала по содержанию элементов организации труда;
- выявить выполнение функций, задач и принципов организации труда персонала в организации.
- предложить меры по улучшению организации труда персонала

Объект исследования – организация труда персонала.

Предмет исследования – элементы, функции и задачи организации труда персонала, реализуемые в ИП .

Методы исследования - анализ документов и наблюдение. <...>»

Методические рекомендации. Противоречие. Почему появилась проблема? Потому что существует противоречие – важнейшая логическая форма познания, движущая сила. Научные теории развиваются в результате разрешения противоречий, которые обнаруживают в предшествующих теориях и в практической деятельности.

Просту противоречие – это несоответствие, несогласованность между какими-либо противоположностями, находящимися внутри единого объекта. Именно это несоответствие «доказало» наличие проблемы, и оно обусловило, почему мы должны заниматься выявленной проблемой.

Как видно из предложенной нами структуры научного исследования, теперь соискатель задается вопросом что? Что надо изучить из того, что ранее в науке не было изучено (проблема, тема), что в результате предполагается получить (цель), что конкретно рассматривается в работе (объект)?

Проблема исследования. Научно-исследовательская работа начинается с выбора той сферы управленческой действительности, в которой накопились проблемы, требующие своего разрешения, т.е. с выбора области исследования. В качестве таких областей выступают история управления персоналом, практика управления персоналом, кадровые технологии, содержание деятельности по управлению персоналом и др. Что за проблема, которую должен решить исследователь (часть её)?

ЗАДАНИЕ 4. Описание проблемной ситуации и формулировка проблемы исследования. Опишите проблемную ситуацию и сформулируйте проблему

исследования по выбранной вами теме исследования с учетом выявленных во 3-ом практическом задании ошибок. Докажите наличие противоречия, как в проблемной ситуации, так и в проблеме исследования.

ЗАДАНИЕ 5. Обоснование актуальности исследования. Выявите в приведенном выше отрывке из введения к работе актуальность темы исследования. Допущены ли ошибки при формулировании актуальности темы исследования и какие именно?

Методические рекомендации. Актуальность исследования. Прочитайте теоретические материалы учебного пособия ². После формулировки проблемной ситуации и проблемы исследования необходимо обосновать, почему именно эту проблему нужно в настоящее время изучать. Доказать ее значимость, во-первых, для науки, во-вторых, для практики. Поэтому следует различать как научную, так и практическую актуальность. Обоснование актуальности именно данной, выбранной исследователем, темы складывается из ответа на следующие вопросы:

- Чем вызвана потребность в исследовании именно этого аспекта проблемы?
- Какие негативные последствия могут произойти, если не получить нового знания об этом аспекте?
- Какова разработанность вопросов, относящихся к предмету данного исследования, в существующей педагогической теории?

ЗАДАНИЕ 6. Руководствуясь вышеперечисленными критериями обоснования актуальности выбранной темы исследования, сформулируйте актуальность вашей темы исследования.

ЗАДАНИЕ 7. Определение цели исследования. Прочитайте материал пособия ³ Проанализируйте, правильно ли выбраны цели исследования для следующих тем исследования; обоснуйте свои выводы; приведите свои варианты цели исследования.

1) «Отбор персонала как кадровая технология (на примере ООО)»

Цель исследования – изучить теорию кадровых технологий и разработать рекомендации по их совершенствованию

2) «Адаптация персонала в организации (на примере ОАО)»

Цель исследования – анализ социально – демографических, профессиональных характеристик персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой структуры организации

3) «Система управления персоналом как фактор повышения эффективности организации (на примере ООО)».

Цель исследования – изучение теоретических подходов к критериям эффективности организации и разработка рекомендаций по их внедрению.

Методические рекомендации. Прежде чем приступить к какому-то делу, человек создает мысленный образ того, чего он хочет достигнуть, строит этот образ в голове. Поэтому почти в самом начале исследования очень важно по возможности конкретно представить себе общий конечный результат поиска, т.е. его цель, которая представляет собой «осознанный образ, полезный результат, который должен быть достигнут в результате сознательной деятельности» (В.М. Полонский). Следовательно, исследовательская цель – это то, что предполагается получить в результате научно-познавательной деятельности, т.е. каким видится этот результат ещё до его получения.

² Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 43-45; 89-97.

³ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 46-47.

ЗАДАНИЕ 8. Задачи исследования. Оцените поставленные в нижеприведенном примере задачи исследования, соответствуют ли они поставленной цели, а также методологическому подходу к их определению?

Обоснуйте, насколько поставленные задачи конкретно и полно раскрывают изучение всех аспектов и специфику темы исследования; как автор исследования сможет затем отразить задачи исследования в структуре работы? Добавьте ваш вариант задач исследования на данную тему.

Тема исследования: «Отбор персонала в организации (на примере ООО...)

<...>

Цель исследования – изучить процедуру отбора персонала в организации и разработать мероприятия по внедрению компетентностного подхода в процесс отбора персонала организации.

Задачи исследования:

- Изучить научные источники по теме исследования
- Выявить проблемы в отборе персонала
- Разработать рекомендации по совершенствованию отбора персонала

ЗАДАНИЕ 9. Сформулируйте цель и задачи вашего исследования согласно выбранной теме и обоснуйте выбор.

Методические рекомендации. Прочитайте материал пособия⁴. Задачи являются последовательными шагами по достижению целей исследования. Если сформулировать очень коротко, то задачи отвечают на вопрос: как и в какой последовательности этапов следует реализовывать свой исследовательский «проект», для достижения поставленной цели? Формулируя задачи, исследователь одновременно обозначает логику исследования, поэтапное решение которых обеспечивает искомый результат. По-другому задачи – это ряд промежуточных целей, выполнение которых необходимо для реализации общей цели.

ЗАДАНИЕ 10. Определение объекта и предмета исследования. Рассмотрите приведенные ниже примеры тем исследования и формулирование их объекта и предмета исследования; найдите ошибки и обоснуйте свои выводы.

«Найм персонала» (объект исследования- персонал; предмет исследования - найм персонала)

«Аттестация государственных служащих» (объект исследования- государственные служащие; предмет исследования – аттестация)

«Развитие персонала организации» (объект исследования – развитие персонала; предмет исследования – обучение персонала)

Методические рекомендации. При определении *объекта исследования*, следует ответить на вопрос: что рассматривается в научной работе? Объектом в сфере управления персоналом, чаще всего исследователи выбирают или кадровый процесс («функциональный подход» – найм персонала, отбор персонала, адаптация, мотивация, обучение персонала и т.д.) или система кадровой работы по какому-то направлению управления персоналом («атрибутивный подход» - система отбора персонала, система найма персонала, система адаптации персонала и т.д.)

Предмет исследования. Если ученый выделит в выбранном объекте действительности (поле поиска) главный ключевой пункт – аспект, отношение или взаимосвязь – то главное, относительно чего он обязуется получить новое знание – предмет научной работы. Вот поэтому необходимо различать, с одной стороны, весь круг

⁴ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 49-50.

явлений, на которые направлено внимание исследователя, т.е. *объект исследования*, а с другой – часть этого явления, отдельный аспект его – *предмет исследования*.

Так, если вы выбрали тему «Отбор персонала», то в данном случае объект исследования - отбор персонала, а предметом исследования могут быть: методы отбора; компетентностный подход в отборе персонала; нормативное правовое обеспечение отбора персонала и др.

ЗАДАНИЕ 11. Определите *объект и предмет исследования* по нижеприведенным темам: отбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, развитие персонала, карьера как метод развития персонала, оценка персонала и т.д. Определите объект и предмет исследования для выбранной вами темы исследования.

ЗАДАНИЕ 12. Методологические и теоретические основы исследования.

1). Назовите зарубежных и отечественных ученых, изучавших теоретические проблемы по выбранной вами теме исследования. 2) Какой из методологических исследовательских подходов (системный, комплексный, целостный) вы предполагаете использовать в своем исследовании (обоснуйте выбор).

Методические рекомендации. Прочитайте материал пособия⁵. Исследователю, чтобы решить поставленные задачи исследования, необходимо ориентироваться в совокупности методологических принципов, методов и средств научного познания, которые он будет использовать. Для этого ему предстоит ответить на вопрос: как и на какие философские знания, общенаучные и конкретно-научные закономерности, принципы, подходы, концептуальные идеи он будет опираться, какими теоретическими и эмпирическими знаниями будет пользоваться, чтобы добиться цели и получить искомый результат? В данном случае исследователь должен указывать в работе, кто из зарубежных и отечественных ученых изучал данную проблему; на какой исследовательский подход он опирается?

ЗАДАНИЕ 13. Уточнение и интерпретация основных понятий. Системный анализ объекта исследования. Представьте интерпретацию всех понятий, связанных с темой, объектом и предметом вашего исследования, что означает полное и точное описание всех понятий, которые будут использованы в вашем исследовании со ссылкой на научный источник.

Методические рекомендации. Прочитайте материал пособия⁶. Вам необходимо глубоко изучить теорию по выбранной вами теме исследования и найти в теории все понятия, которые будут включены содержание данной темы, а также привести примеры интерпретации всех понятий по теме исследования. Например, если вы возьмете тему «Отбор персонала», то необходимо найти и объяснить следующие научные понятия, встречающиеся у разных исследователей с точным указанием источника: *персонал, отбор персонала, источники отбора персонала, этапы отбора, методы отбора персонала, анализ документов, интервью* и т.д.

Далее, вы должны найти в теоретических источниках схему объекта исследования, в которой автор теоретического источника представляет структурно - логическую схему выбранного вами объекта исследования, что даст вам возможность увидеть взаимосвязь компонентов объекта исследования и место предмета исследования в схеме объекта исследования.

ЗАДАНИЕ 14. Построение теоретической модели предмета исследования.

⁵ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 50-55.

⁶ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 97-104.

Вновь обратитесь к примерам (Рис.2-3). На данных рисунках представлены структурно-логические схемы (модели) определенных кадровых технологий. Определите, какие кадровые технологии могут быть объектом исследования в данных примерах и что может стать предметом исследования в каждом из приведенных примеров. Поясните ваше мнение.

ЗАДАНИЕ 15. Найдите в теоретических источниках по теме вашего исследования и представьте структурно - логическую схему выбранного вами объекта исследования. Обязательно укажите теоретический источник, откуда вы получили данную информацию.

В представленной вами структурно - логической схеме выбранного вами объекта исследования отразите ту часть его (аспект, фактор и т.д.) , что будет являться собственно предметом вашего исследования.

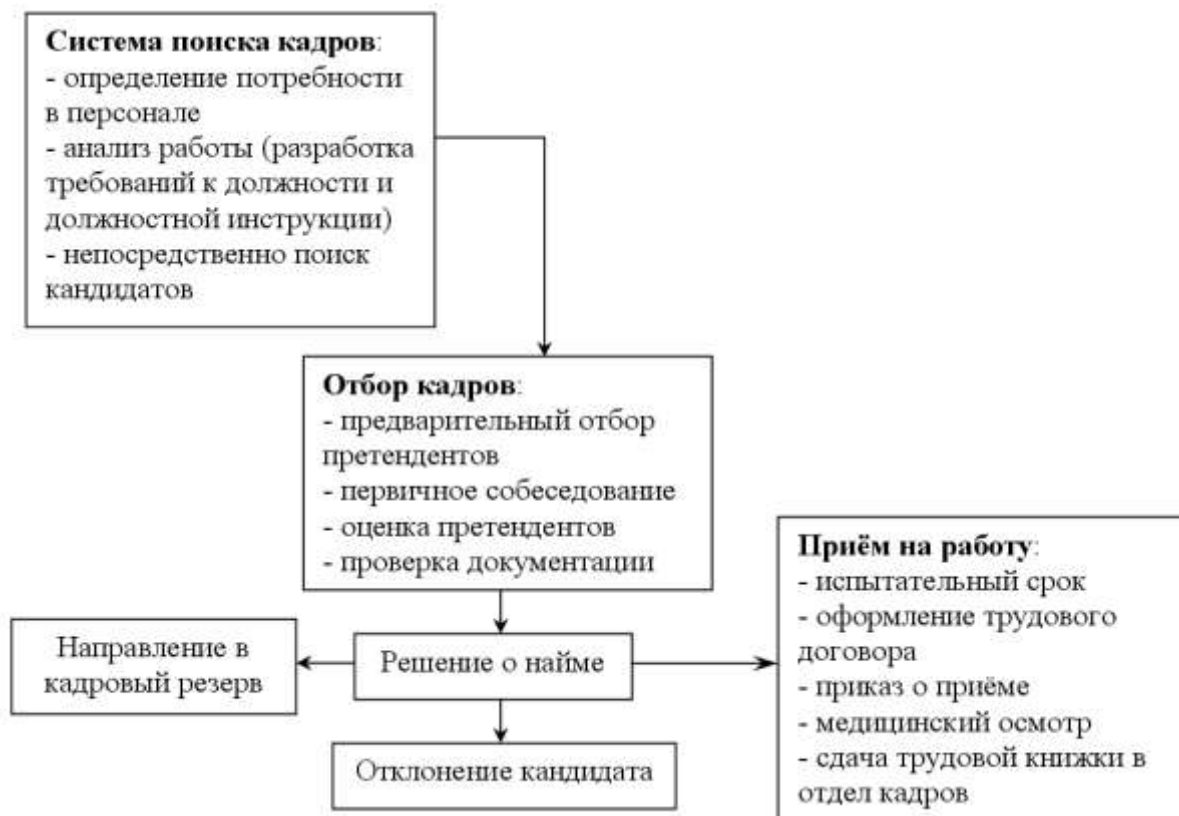


Рис.2 Структурно-логическая схема кадрового процесса

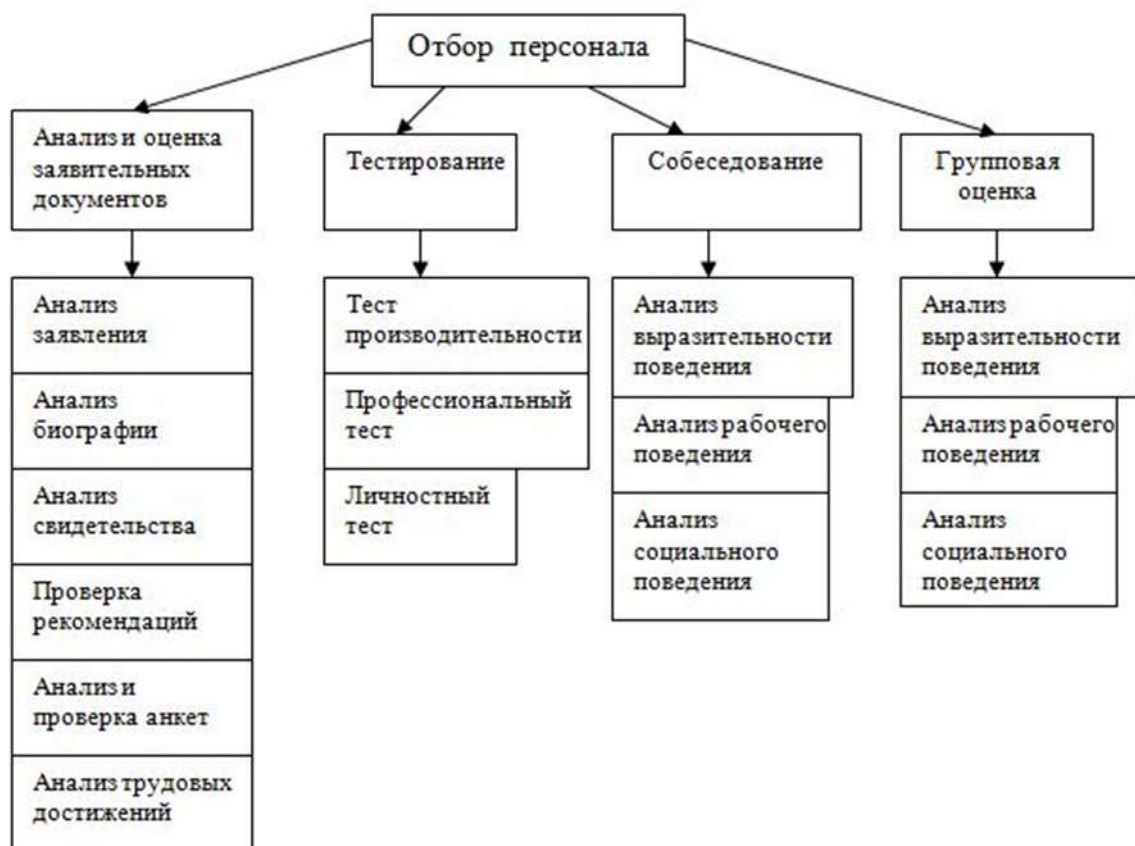


Рис.3 Структурно - логическая схема кадрового процесса

ЗАДАНИЕ 16. Выдвижение гипотез исследования. Попробуйте сформулировать гипотезу-основание и гипотезу-следствие, пользуясь следующей формулой : «если в управлении персоналом в организации будут такие-то недостатки...,,, то в организации будут такие-то негативные последствия:.....,,» для своей темы исследования.

Методические рекомендации. Прочитайте материал пособия ⁷ о гипотезе исследования. «Гипотеза (от греч. hypothesis – основа, предположение), научное допущение или предположение, истинное значение которого неопределённо. Гипотеза – это обоснованное предположение о том, как можно получить теоретический и практический результат; мысленное предвосхищение (замысел), предвидение, догадка о способах и результатах достижения цели. «Именно в гипотезе синтетически представлены содержание и процессуальная сторона творческого поиска: исходная концептуальная основа, идея и замысел её реализации» (Загвязинский В.И. Методология и методы... (с. 71).

ЗАДАНИЕ 17. Определение выборочной совокупности. Прочитайте материал пособия ⁸ о методологии выборки определите выборочную совокупность респондентов при объеме генеральной совокупности (чел.) : 1000 . 200, 250, 232, 125 и т.д.

Рассчитайте репрезентативную выборочную совокупность для своего исследования с учетом генеральной совокупности персонала в организации; определите ошибку выборки.

⁷ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 103-111.

⁸ Черняк, Т.В. Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – С. 111-155.

ЗАДАНИЕ 18. Выбор методов и составление инструментария. По выбранной вами теме исследования подберите методы исследования; составьте методический инструментарий исследования и объясните цель его использования

Разработайте анкету для решения следующей задачи исследования: «Оценка персоналом эффективности деятельности по кадровой технологии» (отбору персонала, обучению персонала, развитию персонала и т.д.) согласно теме вашего исследования.

Методические рекомендации. Прочитайте материал пособия⁹ о методах научного исследования. Вам предстоит отобрать методы исследования по выбранной вами теме и описать, что именно вы будете делать с помощью данного метода, какие материалы вы будете анализировать; с какой целью, для решения какой задачи или подтверждения какой рабочей гипотезы вы будете использовать данный метод (методы). Фактически, вы должны составить и описать инструментарий исследования и объяснить цели его использования. При описании выбранных вами методов исследования обязательны ссылки на теоретический источник.

Список рекомендуемой литературы

1. **Агабекян, Р.Л.** Математические методы в социологии. Анализ данных и логика вывода в эмпирическом исследовании : учеб. пособие для вузов / Р. Л. Агабекян, М. М. Кириченко, С. В. Усатигов. - Ростов н/Д : Феникс, 2005. - 192 с. - (Высшее образование). - ГРИФ*.
2. **Готлиб, А.С.** Введение в социологическое исследование : качеств. и количеств. подходы: методология, исслед. практики : учеб. пособие / А. С. Готлиб ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-социал. ин-т. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Флинта ; Моск. психол.-социал. ин-т, 2005. - 384 с. - (Библиотека социолога). - ГРИФ*.
3. **Добренев, В.И.** Методология и методика социологического исследования : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению 040200 "Социология" / В. И. Добренев, А. И. Кравченко ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Социол. фак. - М. : Акад. проект : Alma Mater, 2009. - 537 с. : ил., табл. - (Gaudeamus). - Библиогр. : с. 515-532. - ГРИФ*.
4. **Тавокин, Е.П.** Основы методологии социологического исследования : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 040201 "Социология" / Е. П. Тавокин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - ГРИФ*.
5. **Черняк, Т.В.** Методология научного исследования: учебное пособие /Т.В. Черняк РАНХиГС, Сиб. ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. -244с.

Электронные ресурсы

Примерный перечень электронных ресурсов:

1. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70177072/> - Система Гарант. Программа фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013 - 2020 годы (утв. распоряжением Правительства РФ от 3 декабря 2012 г. № 2237-р).
2. <http://banauka.ru/3912.html> - Электронная онлайн библиотека. Классификация научных исследований.
3. http://studopedia.ru/3_41774_nauki-s-proizvodstvom.html - Портал «Студопедия». Характеристика организационных форм связей науки с производством.
4. <http://www.lean.org/> - Lean Enterprise Institute.
5. http://www.research-alliance.org/pages/lean/lean_home.htm - Systems Building Research Alliance (SBRA).

⁹ Там же. С.153-230

5. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

(А.В. Кирьянко)

5.1. Введение в дисциплину

Цель дисциплины: формирование компетентного менеджера по персоналу, ориентирующегося в рыночной ситуации и умеющего эффективно использовать технологию маркетинга персонала в условиях конкретной организации.

Задачи дисциплины:

- сформировать понимание необходимости использовать технологию маркетинга персонала в системе управления персоналом хозяйствующего субъекта;
- изучить виды и функции маркетинга персонала;
- овладеть использованием комплекса маркетинга персонала на практике;
- овладеть практическими навыками организации и управления маркетингом персонала;
- освоить экономическую эффективность мероприятий маркетинга персонала.

По окончании изучения дисциплины «Маркетинг персонала» студент должен:

иметь представление о:

- концептуальных подходах к определению маркетинга персонала;
- маркетинге персонала на государственной службе.

знать:

- основные модели маркетинга персонала;
- виды и функции маркетинга персонала;
- функции отдела маркетинга персонала;
- клиентоориентированный подход к организации.

уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал;
- разрабатывать комплекс маркетинга персонала;
- выбирать источники и пути покрытия потребности в персонале;
- позиционировать организацию-работодателя и рабочее место на рынке труда;
- разрабатывать план маркетинга персонала;
- анализировать удовлетворенность персонала;
- проводить оценку эффективности маркетинга персонала на предприятии.

владеть:

- навыками сбора маркетинговой информации;
- стратегиями маркетинга персонала;
- навыками расчета затрат на приобретение и использование персонала;
- навыками сегментации рынка труда.

Дисциплина «Маркетинг персонала» способствует формированию следующих **компетенций:**

а) общекультурные:

- владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- умеет логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь, способен отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения.

б) профессиональные:

- знает основы разработки и внедрения кадровой политики, планирования, маркетинга и стратегии привлечения, подбора и отбора персонала;

- умеет формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение;
- владеет навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора и привлечения персонала;
- знает особенности обеспечения конкурентоспособности персонала организации;
- владеет навыками получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников работой в организации.

Основные понятия:

CRM – стратегия, предполагающая использование передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает данные о своих клиентах на всех стадиях взаимоотношений, извлекая из них знания и используя их в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

внешние клиенты – лица, не входящие в состав организации, но приобретающие у нее товары/услуги, которые предназначены к продаже.

внешний маркетинг персонала – вид маркетинга персонала, при котором предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы.

внутренние клиенты – все те члены организации, от которых зависит ее работа и которых необходимо обеспечивать средствами для выполнения поставленных задач.

внутренний маркетинг персонала – вид маркетинга персонала, который сфокусирован на сотрудниках, уже занятых в организации.

внутренний рынок – место обмена ценностей, предоставляемых внешним клиентам персоналом организации, на материальное и морально-социальное вознаграждение, предоставляемое им руководством организации.

дифференцированный маркетинг персонала – стратегия, при которой компания разрабатывает для каждого сегмента индивидуальную программу с учетом разницы в характеристиках каждой группы.

качественная потребность в персонале – потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу.

клиентоориентированность персонала – совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников способствуют установлению и поддержанию эффективных отношений с клиентами компании.

количественная потребность в персонале – потребность в численности сотрудников.

комплекс маркетинга персонала (4P) – набор, поддающихся контролю переменных факторов маркетинга (product, price, place, promotion), совокупность которых организация-работодатель использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны реальных или потенциальных сотрудников организации.

концентрированный маркетинг персонала – стратегия, при которой компания разрабатывает мероприятия лишь для наиболее значимых сегментов.

маркетинг персонала – планомерные управленческие действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленные на преодоление сопротивления персонала изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников в целях эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через создание мотивированного и клиентоориентированного персонала.

место сбыта (place) – 1) организационное обеспечение стратегии маркетинга персонала как совокупности организационных и управленческих мер и средств, создающих условия для нормального осуществления перераспределения и обмена человеческим капиталом внутри организации в соответствии с целями и потребностями как организации-работодателя, так и персонала; 2) правильное распределение сотрудников внутри организации.

недифференцированный маркетинг персонала – стратегия, при которой компания при разработке программы и оценке удовлетворенности основывается на общих характеристиках различных сегментов.

персонал-имидж – субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях.

позиционирование рабочего места – формирование и развитие обусловленных рабочим местом преимуществ его привлекательности по сравнению с конкурентами.

продвижение (promotion) – совокупность мер по формированию эффективной системы внутренних и внешних коммуникаций, а также по формированию имиджа персонала и организации-работодателя на рынке труда.

сегмент – отдельная группа, отличающаяся сходной реакцией на побудительные мотивы занятости.

сегментация рынка труда – процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные сегменты.

товар (product) – 1) рабочее место как место проведения работы с помощью соответствующих средств производства в условиях, приспособленных к осуществлению трудовых функций работником определенной профессии; 2) должность в организации с ее специфическими задачами, правами и обязанностями.

цена (price) – альтернативная стоимость работы, которую выбрал сотрудник в рамках тех условий реализации человеческого капитала, которые созданы организацией-работодателем.

эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как соотношение результата/эффекта и затрат/расходов, обусловивших или обеспечивающих его получение.

5.2. Практические задания

Методические указания

Выполнение практических заданий для подготовки к ГЭК по дисциплине должно способствовать закреплению и углублению знаний, а также выработке навыков самостоятельного мышления и умения решать поставленные перед студентом задачи. Содержание заданий дает возможность углубить уровень знания изучаемой проблемы, показать знание специальной литературы по маркетингу персонала (см. список основной и дополнительной литературы, а также интернет ресурсы).

Задание 1 проверяет владение стратегиями маркетинга персонала, а также навыками сегментации рынка труда.

Задание 2 проверяет аналитические способности и знание составляющих имиджа и бренда организации-работодателя на рынке.

Задание 3 проверяет умение анализировать удовлетворенность персонала, используя метод «важность-исполнение», а также способность предложить мероприятия по повышению эффективности маркетинга персонала.

Задание 4 проверяет знание комплекса маркетинга персонала и умение его разрабатывать под конкретную должность/рабочее место. Также оценивается знание и умение позиционировать должность/рабочее место на рынке труда.

Задание 5 проверяет знание основных видов маркетинга персонала и способность применять их на практике.

Задание 6 проверяет знание основных моделей маркетинга персонала, их особенностей и владение клиентоориентированным подходом к организации.

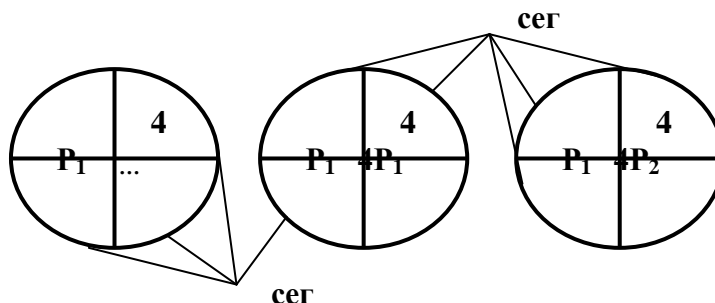
Задание 7 проверяет знания затрат на персонал и способность их дифференцировать.

Задание 8 проверяет общий уровень владения концепцией маркетинга персонала и умение применять ее на практике.

Задание 9 проверяет знание лояльности и клиентоориентированности персонала, аналитические способности и умение разработать мероприятия по их повышению и формированию.

Задание 10 проверяет знания товарной политики комплекса маркетинга персонала.

Задание 1. Определите стратегии маркетинга персонала, представленные на рисунках:



Для каждой стратегии приведите примеры, когда:

- организация – внутренний рынок;
- рынок труда – внешний рынок.

Задание 2. Проанализируйте скрин страницы компании Unilever и оцените ее имидж как работодателя. Приведите примеры успешных брендов организаций-работодателей и их преимуществ на рынке труда. Назовите основные составляющие успешного имиджа работодателя для разных категорий потребителей: а) студентов и выпускников; б) профессионалов; в) персонала компании.



КАРЬЕРА

ДЛЯ СТУДЕНТОВ И ВЫПУСКНИКОВ

ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

КАРЬЕРА



Работа в Unilever – это успешная карьера с возможностями развития, широким социальным пакетом, а также корпоративной культурой, поддерживающей толерантность.



ДЛЯ СТУДЕНТОВ И ВЫПУСКНИКОВ

Подать заявку сейчас

Узнай, какие у тебя есть возможности в Unilever.



ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Отправить резюме сейчас

Показать все доступные вакансии

СТУДЕНТЫ И ВЫПУСКНИКИ

UNILEVER FUTURE LEADERS PROGRAMME

Наша международная программа для выпускников по подготовке менеджеров



УЗНАЙ БОЛЬШЕ О UNILEVER FUTURE LEADERS PROGRAMME >>

СТАЖИРОВКИ

Программа стажировок Unilever: возможности для студентов



УЗНАЙ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ СТАЖИРОВОК UNILEVER >>

"В UNILEVER РЕЧЬ ИДЕТ НЕ ПРОСТО О РАБОТЕ С ШАМПУНЯМИ. РЕЧЬ ИДЕТ ОБ ОБРАЗЕ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ. ВАЖНО ПОМОГАТЬ ИМ ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ И В ПРОЦЕССЕ ЭТОГО ВЫСТРАИВАТЬ СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС."

КРИС ЛОКСЛИ, МЕНЕДЖЕР НОВОГО БИЗНЕСА, ОТДЕЛ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

СПЕЦИАЛИСТЫ И ПРОФЕССИОНАЛЫ

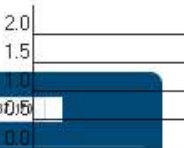
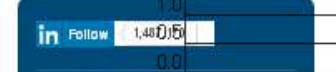
ТЕКУЩИЙ СПИСОК ВАКАНСИЙ

На данный момент вакансии отсутствуют уют.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОГРАММА ПРИЕМА ВЫПУСКНИКОВ MBA

Мы нанимаем выпускников MBA на различные должности по

LINKEDIN



Задание 3. Проанализируйте удовлетворенность персонала с использованием метода «важность – исполнение» и распределите мотивационные атрибуты по соответствующим квадратам карты атрибутов и (используя средние баллы по категориям). Предложите необходимые действия по повышению эффективности маркетинга персонала.

№ п/п	Мотивационный атрибут	Средний балл по категориям	
		«Важность»	«Исполнение»
1	Иметь хорошие рабочие условия	4,57	3,69
2	Быть по достоинству оцененным руководителем	4,42	3,54
3	Иметь продвижение по службе	3,12	3,05

4	Иметь стабильную и надежную работу	4,27	3,48
5	Участвовать в принятии решений	2,09	4,03
6	Получать хорошую заработную плату	3,05	3,12
7	Помогать своей фирме достичь целей	4,48	3,51
8	Быть частью своей рабочей группы	4,12	4,87
9	Быть информированным о результатах работы	4,39	3,06
10	Быть лидером в своей группе	3,60	3,78
11	Иметь больше свободы на работе	3,15	3,15
12	Иметь хорошие отношения с руководителем и коллегами	4,60	4,18
13	Получать новые знания и навыки	3,25	4,45
14	Делать стоящую, интересную и качественную работу	4,54	3,09
15	Добиваться личных целей, относящихся к работе	4,06	3,57
16	Иметь возможность для профессионального роста	4,03	3,30

Карта атрибутов



Задание 4. Разработайте комплекс маркетинга персонала (4P – product (товар), price (цена), place (место сбыта) и promotion (продвижение) для следующих видов товара:

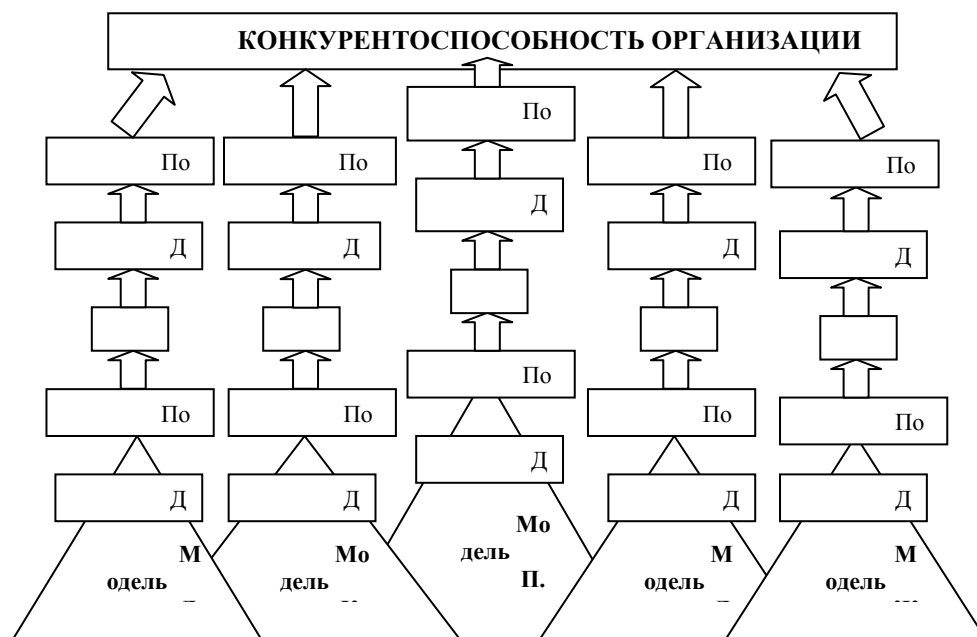
- а) должность HR-менеджера в крупной иностранной компании;
- б) рабочее место рекрутера в кадровом агентстве.

Покажите особенности позиционирования данных видов товара.

Задание 5. Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала. Приведите примеры для каждого вида.

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Нерегулярный спрос | 1. Стимулирующий маркетинг персонала |
| 2. Отрицательный спрос | 2. Синхромаркетинг персонала |
| 3. Полноценный спрос | 3. Демаркетинг персонала |
| 4. Скрытый спрос | 4. Конверсионный маркетинг персонала |
| 5. Нерациональный спрос | 5. Развивающий маркетинг персонала |
| 6. Падающий спрос | 6. Поддерживающий маркетинг персонала |
| 7. Чрезмерный спрос | 7. Ремаркетинг персонала |
| 8. Отсутствующий спрос | 8. Противодействующий маркетинг персонала |

Задание 6. Объясните, каким образом достигается конкурентоспособность организации на примере основных моделей маркетинга персонала. Какая модель имеет клиентоориентированный подход к организации?



Задание 7. Заполните таблицу по ожидаемым затратам в процессе реализации стратегии маркетинга персонала:

Виды затрат	Примеры затрат
Внутренние единовременные затраты	
Внешние единовременные затраты	
Внутренние текущие затраты	
Внешние текущие затраты	

Задание 8. Напишите текст объявления о вакансии на должность официанта, используя концепцию маркетинга персонала.

Задание 9. Прочитайте предлагаемый ниже текст и предложите мероприятия по:

- 1) повышению лояльности персонала компании, предоставляющей услуги потребителям в сфере индустрии красоты;
- 2) формированию клиентоориентированности персонала предприятий общественного питания.

Клиенты *предрасположены делиться отрицательной информацией намного чаще, чем позитивной*. Один недовольный обслуживанием клиент может настроить против компании *десятки человек*, а через социальные сети – *сотни человек* получают негативную рекомендацию.

По данным Американской ассоциации потребителей, привлечение новых клиентов стоит *в 5 раз дороже*, чем удержание уже существующих. И именно качественный сервис – лучший способ удержать клиентов. Исследования показывают, что группы сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности часто демонстрируют показатели выше среднего в отношении следующих характеристик: лояльность потребителей (56%), продуктивность (50%), доходность (33%).

Большинство компаний ежегодно теряют *до 30% своих клиентов*, и основная часть уходит из-за плохого обслуживания.

Кроме того, ситуацию усугубляет высокая конкуренция на рынке, ужесточение требований клиентов к обслуживанию, нестабильность и отсутствие лояльности персонала...

Задание 10. Привлекательность рабочего места складывается из ряда критериев. При этом представления студентов без опыта работы, молодых специалистов и профессионалов со стажем несколько различаются. Заполните ниже предлагаемую таблицу и объясните ее. Поставьте плюс (+), если критерий значим для категории сотрудников; минус (-), если – незначим.

Критерии привлекательности рабочего места	Студенты без опыта работы	Молодые специалисты	Профессионалы со стажем

Список рекомендуемой литературы:

а) основной:

1. **Герасимов, Б.И.** Маркетинговые исследования рынка : учебное пособие / Б. И. Герасимов, Н. Н. Мозгов. – Москва : Форум, 2009. – 331 с.
2. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник / под ред. И. М. Синяевой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 504 с.
3. **Кибанов, А.Я.** Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 438 с.
4. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
5. **Кирьянко, А.В.** Маркетинг персонала : учебное пособие / А.В. Кирьянко; СибАГС. – Новосибирск : Издательство СибАГС, 2013. – 188 с.
6. **Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 14-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер : Питер Пресс, 2014. – 814 с.
7. **Котлер, Ф.** Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг [и др.]. – 5-е европ. изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2012. – 751 с.
8. **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник МВА: [пер. с англ.] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. – 718 с.
9. **Маслова, В.М.** Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2015. – 492 с.
10. **Патласов, О.Ю.** Маркетинг персонала : учебник / О.Ю. Патласов. – Москва : Дашков и К, 2015. – 383 с.

б) дополнительный:

11. **Бражникова, Г.Н.** Маркетинг персонала : учебное пособие / Г.Н. Бражникова; Моск. гос. обл. ун-т. – Москва : Издательство МГОУ, 2012. – 114 с.
12. **Говорова, Н.А.** Маркетинг персонала / Н. А. Говорова ; Акад. труда и социал. отношений. – Москва : АТИСО, 2012. – 220 с.
13. **Смирнов, Ю.И.** Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли: идеи современного менеджмента / Ю.И. Смирнов. – Москва: Флинта, 2013. – 171 с.

14. **Ульрих, Д.** HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – 2-е изд., доп. – Москва : Претекст, 2010. – 361 с.

15. **Чашин, В.В.** Разработка системы маркетинга персонала как инструмента повышения эффективности маркетинговой деятельности организации / В.В. Чашин. – Ставрополь : ТЭСЭРА, 2012. – 280 с.

16. **Чубатюк, А.А.** Теория и методология формирования клиентоориентированного предпринимательства / А. А. Чубатюк ; под науч. ред. Н. В. Афанасьевой; Сев.-Зап. гос. заоч. техн. ун-т. – Санкт-Петербург : СЗТУ, 2011. – 344 с.

17. **Шапиро, С.А.** Развитие маркетинговых технологий на внутрифирменном рынке труда / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. – Москва : Российский химико-технологический университет, 2013. – 151 с.

в) интернет ресурсы:

18. Журнал HR-Portal [Электронный ресурс]: электрон. журн. – [Москва], 2003 – 2015. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.

19. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. – [Москва], 2002 – 2015. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.

20. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. – [Москва], 2003 – 2015. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>.

6. РЕКРУТМЕНТ ПЕРСОНАЛА

(А.В. Кирьянко)

6.1. Введение в дисциплину

Цель дисциплины: формирование компетентного HR-менеджера, умеющего эффективно использовать технологии рекрутмента и рекрутинга персонала в условиях динамично меняющейся макросреды и рынка труда.

Задачи дисциплины:

- изучить концептуальные основы рекрутмента;
- овладеть конкретными приемами и техниками рекрутинга персонала.

По окончании изучения дисциплины «Рекрутмент персонала» студент должен:

иметь представление о:

- социально-экономическом содержании рекрутмента;
- зарубежном опыте рекрутмента и возможности его применения в российской практике;

- технологиях работы рекрутинговых агентств;
- проведении маркетингового исследования рынка рекрутинговых услуг;
- содержании и технологиях основных направлений рекрутмента.

знать:

- квалификационные вопросы для телефонного интервью;
- типы и стили собеседований;
- типы вопросов на личном собеседовании;
- основные инструменты оценки кандидатов и типологию тестов.

уметь:

- составлять карту поиска кандидата;
- анализировать информацию из резюме;
- проводить телефонное интервью;
- проводить собеседования с кандидатами на вакансию;
- проверять рекомендации по кандидатам;
- формировать предложение о работе.

владеть:

- навыками традиционного и нетрадиционного поиска и сбора информации по кандидатам;
- навыками оценки кандидатов;
- навыками проведения постотборочных мероприятий.

Дисциплина «Рекрутмент персонала» способствует формированию следующих

компетенций у студентов:

а) общекультурные:

- владеет навыками самостоятельной творческой работы, умением организовать свой труд;
- обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций (презентаций, переговоров), способностью использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.

б) профессиональные:

- знает основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умеет применять их на практике;
- знает основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умеет применять их на практике;
- умеет разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала.

Структура дисциплины:

Модуль 1. Концептуальные основы рекрутмента

Тема 1.1. Рекрутмент как элемент инфраструктуры рынка труда

Тема 1.2. Основные направления рекрутмента: содержание и технологии

Модуль 2. Основные этапы рекрутинга персонала

Тема 2.1. Получение заказа и поиск кандидатов

Тема 2.2. Отбор кандидатов

Тема 2.3. Постотборочные мероприятия

Тема 2.4. Формирование предложения о работе

Основные понятия:

16 PF R. Cattell – личностный опросник, разработанный на базе факторного анализа 16 фундаментальных личностных свойств, которые обеспечивают гармоничное описание личности.

СРІ – многофакторный личностный опросник, который предназначен для исследования индивидуально-психологических особенностей личности.

FIRO-B – опросник, который описывает способы взаимодействия с окружающими.

PRF – личностный опросник, основанный на классификации человеческих потребностей Г. Мюррея.

Thomas PPA – тест для исследования профессионально-поведенческих характеристик кандидатов: управленческих качеств, коммуникативных способностей, организационных навыков, ориентации на стандарты качества, сильных сторон и ограничений, потребностей в обучении и развитии.

ассесмент-центр – метод групповой оценки уровня развития навыков и качеств, необходимых сотрудникам для успешного выполнения соответствующей работы.

аутплейсмент (*outplacement*) – это трудоустройство сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя в определенные сроки и на определенных условиях.

аутсорсинг (*outsourcing*) – привлечение ресурсов других организаций или внештатных работников для выполнения определенных работ.

аутстаффинг (*outsaffing*) – вывод персонала за штат с целью снижения административных рисков и издержек, связанных с персоналом.

биографическое интервью – анкетирование, которое включает в себя вопросы по опыту работы, образованию, занятиям в свободное время, личным/семейным обстоятельствам, здоровью, планам на будущее.

временный персонал (*temporary staff*) – предоставление временного персонала на краткосрочные проекты.

интервью по компетенциям – структурированный комплекс вопросов, предназначенных для получения реальных поведенческих примеров по конкретным критериям, связанным с содержанием работы.

кандидат – человек, прошедший предварительный отбор, интервьюирование и готовый к представлению на позицию, по которой идет поиск.

карта поиска – карта, которая включает в себя инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, временные рамки на каждый этап работы.

кейс-интервью – интервью, где кандидату предлагается имитация рабочих задач, которые он моделирует на себя и предлагает свои действия и решения.

контрпредложение – встречное предложение работодателя на сообщение сотрудника о намерении покинуть компанию.

критериальное интервью – структурированный комплекс вопросов, предназначенных для получения информации о том, как и что будет делать кандидат в определенной ситуации, связанной с будущей профессиональной деятельностью.

лизинг персонала (*staff leasing*) – это предоставление персонала на краткосрочные проекты из штата кадрового агентства без трудоустройства у клиента.

массовый рекрутмент – отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов на типовые позиции по утвержденному графику.

опросник OPQ (SHL) – личностный опросник для прогнозирования поведения и изучения отдельных профессиональных и личностных параметров.

предварительный список претендентов на вакансию (long list) – предварительный список претендентов на вакантную позицию, по которой идет поиск, полученный на этапе подбора кандидатов и до их отбора.

прямой поиск (executive search) – целенаправленный поиск и подбор кандидатов на должность топ-менеджеров, руководителей компании, а также специалистов в редких сферах деятельности, спрос которых превышает предложение..

рекрутинг – бизнес-процесс кадрового менеджмента организации, включающий в себя комплекс организационных мероприятий по поиску, подбору и отбору кандидатов, с целью их последующего найма на вакантные рабочие места организации.

рекрутинговая услуга – услуга по оказанию содействия организациям-заказчикам в поиске, подборе и отборе персонала под заказ на возмездной основе.

рекрутмент – вид экономической деятельности, заключающийся в создании условий для заполнения вакантных рабочих мест организации-заказчика специалистами, соответствующими профессионально-квалификационным требованиям заказчика, на возмездной основе.

свободное интервью – интервью, которое дает кандидату возможность в свободной манере рассказывать о своей работе, жизни, достижениях.

стрессовое интервью – интервью, где кандидат должен быстро реагировать на вопросы интервьюера, игнорируя стресс.

структурированное интервью – интервью по шаблону, где интервьюер задает всем кандидатам на позицию одни и те же вопросы в одном и том же порядке и обязательно записывает ответы на них.

тест Cubiks PAPI – тест, который выявляет: лидерство, организованность и последовательность, открытость новому опыту, общительность, темп работы, склонность к выражению мнений и эмоций, ориентацию на успех.

финальный список претендентов на вакансию (short list) – список кандидатов, прошедших несколько стадий отбора на вакансию (2-3 кандидата, которых представляют клиенту).

хэдхантинг (headhunting) – процесс переманивания компетентных специалистов и руководителей высшего звена из конкурирующих компаний.

6.2. Практические задания

Методические указания

Выполнение практических заданий для подготовки к ГЭК по дисциплине должно способствовать закреплению и углублению знаний, а также выработке навыков самостоятельного мышления и умения решать поставленные перед студентом задачи. Содержание заданий дает возможность углубить уровень знания изучаемой проблемы, показать знание специальной литературы по рекрутменту персонала (см. список основной и дополнительной литературы, а также интернет ресурсы).

Задание 1 проверяет знание основных направлений рекрутмента персонала, их особенностей относительно стоимости услуг, инструментов поиска и категорий кандидатов.

Задание 2 проверяет знание получения грамотного заказа на кандидата и умение составлять карту поиска.

Задание 3 проверяет владение навыками традиционного и нетрадиционного поиска и сбора информации по кандидатам.

Задание 4 проверяет умение критически анализировать информацию из резюме, сопоставлять факты, выявлять неточности и фальсификацию.

Задание 5 проверяет знание квалификационных вопросов для телефонного интервью и умение проводить телефонное интервью в части его структуры и последовательности вопросов.

Задание 6 проверяет знание основных типов вопросов на личном собеседовании и умение их формулировать на практике.

Задание 7 проверяет знание постотборочных мероприятий и владение навыками анализа рекрутинговых «ловушек» в их структуре.

Задание 8 проверяет аналитические способности, а также знание содержания и технологии рекрутмента стажеров и выпускников.

Задание 9 проверяет умение работать с технологией прямого поиска (executive search) и владение навыками формирования мотивационного предложения о работе успешным кандидатам.

Задание 10 проверяет аналитические способности и владение традиционными инструментами поиска кандидатов, умение составлять текст объявления о вакансии.

Задание 1. Заполните таблицу по основным направлениям рекрутмента персонала:

Направления рекрутмента	Стоимость услуги	Инструменты поиска	Категории кандидатов
1)Классический			
2)Массовый			
3)Прямой поиск			
3.1)Хэдхантинг			
4)Лизинг персонала			
4.1.)Временный персонал			
4.2)Аутстаффинг			
4.3)Аутсорсинг			
5)Аутплейсмент			
6)Межрегиональный			
7)Рекрутмент стажеров и выпускников			

Задание 2. Напишите вопросы, которые необходимо обязательно задать линейному руководителю, чтобы составить карту поиска кандидата на должность тренинг-менеджера:

ИСТОРИЯ ПОЗИЦИИ
ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИИ
ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПОИСКА
СТАТУС ПОЗИЦИИ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ
УСЛОВИЯ НАЙМА

Задание 3. Укажите источники поиска и сбора информации о кандидатах на следующие позиции:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1.Оператор call-центра | 8.Охранник |
| 2.Менеджер по продажам | 9.Хакер |
| 3.Антикризисный управляющий | 10.Директор HR департамента |
| 4.Помощник руководителя | 11.Промоутер |
| 5.Сомелье | 12.Бармен |

Задание 4. Проанализируйте информацию из предложенного ниже резюме. Аргументируйте свой вывод по кандидату на должность руководителя отдела персонала.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА

Ольга Сергеевна, 34 года (31.07.1980)

высшее образование, полный рабочий день

Новосибирск, Дзержинский район

Опыт работы 9 лет и 3 месяца

Стаж работы в сфере: более 5 лет

- Январь 2009 – работаю на данный момент (6 лет и 3 месяца)

Государственное образовательное учреждение

Заместитель руководителя, методист.

Обязанности:

- Делопроизводство, книга приказов, прием и устройство.
- Аналитический анализ, диагностика (все + и –) по итогу план работы.
- Подбор и управление персоналом (40 чел.).
- Планирование и организация работы персонала.
- Разработка и реализация проектов и программ развития учреждения.
- Обучение персонала, урегулирование конфликтных ситуаций, настрой коллектива на активную и творческую деятельность. Владение приемов, форм и методов стимулирования кадров, программы и тренинги на сплочение и выработки общей цели, владение психотехниками убеждения, влияния, мотивации.
- Привлечение социальных партнеров, переговоры, консультирование.

- Январь 2006 – январь 2009 (3 года)

Государственное образовательное учреждение

Педагог-психолог

Обязанности участие в подборе персонала, консультирование руководителя по вопросам кадровой политики, проведение тренингов с персоналом, работа с родителями и детьми.

- 2000-2006 воспитатель специализированных групп.

Ключевые навыки

Навыки: уверенный пользователь ПК, Опытный пользователь: MS Office (Word, Excel, Power Point, Outlook), навыки работы с Интернетом (Internet Explorer, Opera, Mozilla, Firefox) и электронной почтой (Outlook Express), графическими редакторами (Photoshop, CorelDRAW), Знание операционных систем Windows и Linux.

Есть неофициальный опыт работы в бизнес компании, HR менеджер (консультант), психолог руководителя по кадрам, рекрутер).

Образование высшее

2005-2009

Новосибирский государственный педагогический университет (Новосибирск).

Психология личности. Педагог-психолог. Очно-заочная

1995-1999

Новосибирский электротехнический колледж (Новосибирск).

Бухгалтерский учет. Бухгалтер. Очная

Дополнительное образование:

Управление в сфере образования, Институт повышения квалификации (Новосибирск)

Инспектор по охране труда, Новосибирский областной центр охраны труда (Новосибирск)

Курсы ГО и ЧС, Пожарной охраны, Сибирский региональный центр МЧС России

Задание 5. Определите, какие вопросы из предложенного ниже списка необходимо задавать во время телефонного интервью, а какие будут неуместными, объясните почему.

1. Расскажите мне, пожалуйста, о себе.
2. Почему вы ушли с предыдущего места работы?
3. Есть ли что-то, что не устраивает вас в нынешней работе?
4. Какое у вас образование? Что повлияло на выбор учебного заведения?
5. Пожалуйста, расскажите мне о своем опыте работы? В чем конкретно состоят ваши обязанности?
6. Ради чего вы бы ушли с нынешней работы?
7. По каким критериям вы выбираете новую работу? Что будет самым важным?
8. Вас заинтересовала бы работа в иностранной компании?
9. Каков минимальный уровень зарплаты, начиная с которого вы готовы были бы рассматривать новые предложения?
10. Уточните, пожалуйста, ваши зарплатные ожидания.
11. Каков ваш нынешний уровень зарплаты?
12. Вы замужем/женаты? А у вас есть дети?
13. Насколько вы готовы к командировкам/переезду/переработкам?
14. Вы владеет иностранными языками? А у вас есть сертификаты, подтверждающие ваш уровень владения иностранными языками?
15. А у вас есть личный автомобиль? А какой марки?
16. Есть ли у вас другие предложения о работе в настоящее время? На какой стадии находятся переговоры?
17. Какое у вас хобби?
18. Есть ли у вас знакомый юрист по защите прав интеллектуальной собственности, а то у нас есть хорошая вакансия в агентстве?

Задание 6. Выберите из предлагаемого ниже списка те типы вопросов, которые необходимо задавать кандидату на личном собеседовании. Объясните свой выбор. Приведите примеры таких вопросов.

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. Открытые вопросы | 8. Гипотетические вопросы |
| 2. Сдвоенные вопросы | 9. Длинные вопросы |
| 3. Наводящие вопросы | 10. Сопоставительные вопросы |
| 4. Двусмысленные вопросы | 11. «Лирические» вопросы |
| 5. Критикующие вопросы | 12. Закрытые вопросы |
| 6. Исследовательские вопросы | 13. Вопросы, предлагающие выбор |
| 7. Дискриминирующие вопросы | 14. Анкетные вопросы |

Задание 7. Напишите структуру постотборочных мероприятий. Подчеркните те из них, которые представляют «ловушку» для рекрутера.

Задание 8. Проанализируйте ниже предлагаемый текст и укажите специфику и ценности поколения Y и Z. Приведите примеры корпоративных программ для студентов и выпускников. Перечислите преимущества и недостатки рекрутмента стажеров и выпускников (graduate recruitment).

По мере старения населения и снижения темпов рождаемости в мире мы придем к тому, что персонал будет состоять из людей разного возраста, а значит, потребуются сегментированный подход к управлению с учетом разнообразных взглядов и потребностей разных поколений. Компаниям для управления различными группами сотрудников необходимо будет использовать гибкие стратегии управления персоналом в том, что касается, например, премирования, должностных обязанностей, профессионального развития, гибких условий работы и т.д. Больше работы будет приходиться на долю виртуального сообщества: сотрудники со всего мира будут объединяться в команды для решения определенной задачи, а по окончании проекта расходиться.

На смену уходящим представителям поколения «беби-бума» и X придут новые динамичные люди поколений Y и Z, которые привнесут в компанию новую рабочую

атмосферу и вместе составят «плавильный котел» из навыков, мировоззрений и амбиций. При этом бюрократии станет меньше, поэтому перспективные сотрудники будут ощущать себя хозяевами своего времени и смогут сосредоточить усилия на результатах и продуктивности, а не бумажной волоките и рутинных процессах.

В ближайшие 10 лет представители поколений Y и Z составят половину трудовых ресурсов России. Работодатели осознали, что спрос на молодых специалистов будет все больше возрастать на фоне неуклонного старения нынешних руководителей и высококвалифицированных специалистов, представителей поколения X.

Задание 9. Вам необходимо найти кандидата на должность директора HR департамента в крупную нефтегазовую компанию России, который бы соответствовал следующим критериям:

- 1) женщина, 45 лет, замужем, имеет детей;
- 2) высшее профессиональное образование в сфере HR, ученая степень PhD по экономике;
- 3) имеет 10 лет опыта работы в сфере топ-менеджмента на должности HR управляющего в компаниях нефтегазовой отрасли;
- 4) имеет научные публикации в открытой печати;
- 5) имеет четкую гражданскую позицию, ведет активную общественную жизнь;
- 6) занимается горными лыжами и плаванием.

Разработайте программу поиска данного кандидата. Сформируйте мотивационное предложение о работе.

Задание 10. Проанализируйте скрин объявления о вакансии ведущего менеджера по кадровому делопроизводству в ООО «Компания Холидей», размещенного на работном сайте rabota.ngs.ru.

- 1) укажите плюсы и минусы объявления;
- 2) объясните, какие кандидаты могут откликнуться на данное объявление;
- 3) предложите свое видение идеального объявления на данную вакансию.

Ведущий менеджер по кадровому делопроизводству

до 40 000 руб.

ХОЛИ
ГРУППА КО

[ООО "Компания Холидей"](#)

Новосибирск, Первомайский район, Бердское шоссе, 61/1 — [посмотреть на карте](#)

- высшее образование и стаж работы 3-5 лет
- полный рабочий день
- полная занятость

Обязанности:

внедрение новых технологий в области кадрового делопроизводства.
проведение кадровых аудитов в филиалах компании.
разработка и актуализация внутренних нормативных документов.

Навыки и опыт:

Знание:

трудового законодательства.
порядка заключения трудовых договоров, оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел сотрудников Компании.
порядка учета рабочего времени.
1С (Зарплата и Кадры).

Мы предлагаем:

работу в Дирекции по персоналу крупного Холдинга.
профессиональное развитие.
стабильную и своевременную «белую» заработную плату.
социальный пакет.
доставку служебным транспортом.

[ООО "Компания Холидей"](#)

Яна

+7 (383) 334-07-28 (добавочный номер 1369)

@ j_rahmanova@hclass.ru

Методические указания по выполнению практических заданий по дисциплине «Рекрутмент персонала»:

Выполнение практических заданий для подготовки к ГЭК по дисциплине должно способствовать закреплению и углублению знаний, а также выработке навыков самостоятельного мышления и умения решать поставленные перед студентом задачи. Содержание заданий дает возможность углубить уровень знания изучаемой проблемы, показать знание специальной литературы по рекрутменту персонала (см. список основной и дополнительной литературы, а также интернет ресурсы).

Задание 1 проверяет знание основных направлений рекрутмента персонала, их особенностей относительно стоимости услуг, инструментов поиска и категорий кандидатов.

Задание 2 проверяет знание получения грамотного заказа на кандидата и умение составлять карту поиска.

Задание 3 проверяет владение навыками традиционного и нетрадиционного поиска и сбора информации по кандидатам.

Задание 4 проверяет умение критически анализировать информацию из резюме, сопоставлять факты, выявлять неточности и фальсификацию.

Задание 5 проверяет знание квалификационных вопросов для телефонного интервью и умение проводить телефонное интервью в части его структуры и последовательности вопросов.

Задание 6 проверяет знание основных типов вопросов на личном собеседовании и умение их формулировать на практике.

Задание 7 проверяет знание постотборочных мероприятий и владение навыками анализа рекрутинговых «ловушек» в их структуре.

Задание 8 проверяет аналитические способности, а также знание содержания и технологии рекрутмента стажеров и выпускников.

Задание 9 проверяет умение работать с технологией прямого поиска (executive search) и владение навыками формирования мотивационного предложения о работе успешным кандидатам.

Задание 10 проверяет аналитические способности и владение традиционными инструментами поиска кандидатов, умение составлять текст объявления о вакансии.

Список литературы:

а) основной:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 02.07.2013 №162-ФЗ «О внесении изменений в закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Российская газета – Федеральный выпуск. – 2013. – №6121. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/07/05/zanyatost-dok.html>.

2. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166051.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации : [принят Гос. думой 21.12.2001: одобрен Советом Федерации 26.12.2001] : текст с изм. и доп. на 01.10.2012. – Москва : Эксмо, 2012. – 203 с.

4. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 688 с.

5. **Герчиков, В.И.** Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – Москва : Инфра-М, 2008. – 280 с.

6. **Егоршин, А.П.** Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

7. **Кибанов, А.Я.** Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 447 с.

8. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

9. **Лукаш, Ю.А.** Все о кадрах, труде и его оплате. Ч. 1 [Электронный ресурс] / Ю.А. [Лукаш](#). – Москва : Директ-Медиа, 2009. – 668 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 19.04.2015). – Загл. с экрана.

10. **Манухина, С.Ю.** [Психология труда](#) [Электронный ресурс] : [хрестоматия : учеб.-метод. комплекс](#) / С.Ю. Манухина. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 275 с. - Доступ из Унив.б-ки ONLINE. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 19.04.2015). – Загл. с экрана.

11. **Погодина, Г.В.** [Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста](#) [Электронный ресурс] / Г.В. [Погодина](#). – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2009. – 384 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 19.04.2015). – Загл. с экрана.

б) дополнительный:

12. **Баскина, Т.В.** Техники успешного рекрутмента / Т.В. Баскина. – Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.

13. **Беленко, П.В.** Поиск, оценка и мотивация топ-персонала. Технологии Executive Search и Headhunting. – Москва: Издательство КЮГ, 2011. – 208 с.

14. **Валинуров, И.Д.** Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! / И.Д. Валинуров. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 127 с.

15. **Долженкова, Ю.В.** Векторы развития и основные механизмы реализации современного рекрутмента / Ю. В. Долженкова. – Москва : АТИСО, 2011. – 255 с.

16. **Долженкова, Ю.В.** Основы рекрутмента: монография / Ю. В. Долженкова. – Москва: АТИСО, 2011. – 239 с.

17. **Долженкова, Ю.В.** Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография / Ю. В. Долженкова, Г. Г. Руденко. – Москва: АТИСО, 2014 – 184 с.

18. **Иванова, С.В.** 50 советов по рекрутингу / С. В. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 255 с.

19. **Иванова, С.В.** Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. В. Иванова. – Москва : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 129 с.

20. **Папкина, Л.Л.** Практика эффективного рекрутмента / Л. Л. Папкина. – Москва, 2013. – 196 с.

21. **Реброва, Н.П.** Маркетинговые исследования рынка рекрутинговых услуг : монография / Н. П. Реброва, Е. А. Лунева. – Омск : ОГИС, 2011. – 164 с.

22. Робертс, Г. Рекрутмент и отбор: подход, основанный на компетенциях : [пер. с англ.] / Г. Робертс. – Москва: НИРРО Publ., 2010. – 278 с.

в) интернет ресурсы:

23. Журнал HR-Portal [Электронный ресурс]: электрон. журн. – [Москва], 2003 – 2015. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.

24. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. – [Москва], 2002 – 2015. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>.

25. Официальный сайт HeadHunter [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hh.ru>.

26. Официальный сайт Superjob [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.superjob.ru>.

Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. – [Москва], 2003 – 2015. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>

7. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

(Т.В. Черняк)

7.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Основы организации труда» относится в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования к базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла.

Основной целью дисциплины является: в систематизированном виде овладеть теорией и практикой вопросов научной организации труда, в том числе управленческого, овладеть теорией и практикой методов и технологий управления организацией труда.

В процессе изучения курса решаются следующие *задачи*:

овладение теорией и практикой научной организации труда;

дать студентам систему теоретических знаний об организации труда;

научить выявлять проблемы организации труда;

обучить приобретению навыков научно-прикладных методов работы по анализу и разрешению проблем организации труда;

обучить навыкам анализа рабочих мест и типовых проектов рабочих мест.

По окончании изучения дисциплины «Основы организации труда» студент должен:

иметь представление о вкладе советских и зарубежных ученых в научную организацию труда (НОТ), о понятии организации труда, о формах разделения и кооперации труда, видах рабочих мест, обслуживании рабочих мест, структуре трудового процесса и проектировании рабочих мест, сущности нормирования, факторах условий труда, дисциплине труда, элементах организации труда и мероприятиях по созданию системы НОТ на предприятии;

знать принципы развития и закономерности функционирования организации; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; современное состояние НОТ, место организации труда в системе организации деятельности, в том числе и на государственной службе; формы кооперации труда в организациях, классификацию рабочих мест, принципы и систему обслуживания рабочих мест, роль и значение передовых методов труда, трудовые приемы, стадии проектирования рабочих мест, роль нормирования труда, виды условий труда, сущность и роль дисциплины труда, организацию оплаты труда, АСУ «Кадры»;

уметь выделять предмет НОТ, выделять элементы организации труда, выбирать эффективные формы труда, совершенствовать рабочее место, выбирать форму организации обслуживания рабочих мест, анализировать рациональные приемы труда, рассчитывать время их выполнения, выявлять специфику рабочих мест персонала и государственных служащих, выделять нормы труда, анализировать условия труда, развивать инициативу, планировать труд, использовать автоматизированная система (АСУ) «Кадры»; разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала; разрабатывать мероприятия по оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала;

владеть навыками работы с источниками по проблеме научной организации труда, анализа элементов организации труда, совершенствования форм труда, разработки типовых проектов организации рабочих мест, разработки порядка обслуживания рабочих мест, проектирования и внедрения рациональных приемов труда, оптимизации разделения труда, проектирования рабочих мест, расчета норм труда, мероприятий улучшения

условий труда, приема методов укрепления дисциплины, нормирования и оплаты труда, проектирования организации труда персонала; методами анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Компетенции, формируемые в рамках дисциплины «Основы организации труда»

Общекультурные компетенции (ОК). Выпускник обладает способностью:

ОК- 9 - находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готов нести ответственность за их результаты;

ОК -21- учета последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

ОК -24- приверженности этическим ценностям, уважением человеческого достоинства, честностью, открытостью, порядочностью, справедливостью, порядочностью, доброжелательностью, терпимостью

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-10 - знание основ научной организации и нормирования труда, владением навыками анализа работ и проведения анализа рабочих мест и умением применять их на практике;

ПК-11 - способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

ПК-53 - владение навыками контроля за использованием рабочего времени;

ПК - 73- знание основ организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

ПК-74 –способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом;

ПК-75-готовность к разработке процедур, методов контроля и оценки деятельности персонала.

7.2. Практические задания

Методические указания

Выполнение практических заданий по дисциплине позволит студентам продемонстрировать знания и навыки анализа проблем в организации труда персонала в соответствии с целями и задачами изучения дисциплины.

Для выполнения практических заданий обязательно использовать материалы учебного пособия¹⁰ и практикума по дисциплине «Основы организации труда»¹¹.

К каждому заданию даются отдельные методические рекомендации

В ходе выполнения заданий последовательно по анализу элементов организации труда необходимо выполнять и экономические расчеты, что даст возможность выявить эффективность или неэффективность деятельности в сфере организации труда персонала. Подобные методы студенты могут использовать далее и при выполнении курсовых и аттестационных работ.

Задания 1. Выявление знаний по истории развития научной организации труда.

¹⁰ Черняк, Т. В. Основы организации труда : учеб. пособие / Т. В. Черняк ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. - 212 с.)

¹¹ Черняк Т.В. Организация и проектирование рабочих мест: Практикум.- Новосибирск: СибАГС , 2011.- С.4-34.

Задание 2. Выявление знаний и умений распределять функции согласно элементам организации труда - разделению и кооперации труда

Задания 3-8. Выявление знаний по организации рабочих мест и умений их проектирования: умения проводить расчеты по эффективности рационализации проекта рабочих мест.

Задание 9 Выявление знаний по регламентации условий труда и умений принятия управленческих решений по охране труда

Задание 10. Выявление знаний и умений выявлять и анализировать неэффективные и эффективные приемы и методы труда.

Задание 11 Выявление знаний и умений по формированию системы научной организации труда.

Задания 12. Определение уровня знаний студентов и умений проводить управленческие решения по повышению уровня дисциплины труда.

Задания 13-14 выявление знаний и умений расчета нормирования труда персонала

Задание 2. Заполните матрицу распределения ответственности специалистов отдела кадров за выполнение функций по управлению персоналом.

Методические указания

Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (см. Таблицу 3), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются. Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О — ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У — участвует в проведении работы;

К — контролирует получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

В любой строке матрицы ответственности должна быть одна буква «О».

Пример матрицы ответственности отдела кадров (Табл. 3).

Таблица 3- Матрица ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)	Должность		
	Начальник отдела кадров	Зам. начальника отдела кадров	Инспектор по кадрам (3 человека)
1. Планирование кадровой работы	О	У	
2. Подбор кандидатов по заявкам подразделений	К	О	У
3. Ведение кадрового архива	К	У	О

4. Выпуск кадровых приказов	К	О	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У	У
6. Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	У	
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу	О	У	
8. Управление отделом кадров	О	У	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам	О	У	

Задание 3. На рис. 1 показаны два варианта внешней планировки рабочего места токаря-расточника. При варианте планировки № 1 путь, проходимый рабочим за время выполнения операции, составляет 5,0 м; при сменной норме выработки $N_{\text{выр. см}} = 600$ шт. в смену общий путь перемещения рабочего за смену равняется 3,0 км. Доказать целесообразность внедрения планировки варианта № 2.

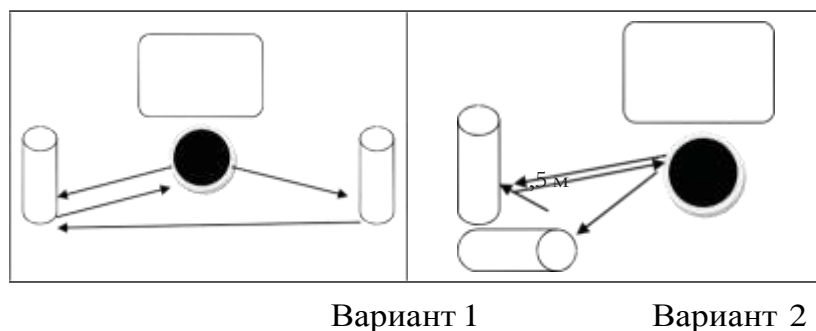


Рис. 1. Планировка рабочего места токаря-расточника

Задание 4. На рис. 2 показаны два варианта внешней планировки рабочего места токаря-универсала. При варианте планировки № 1 путь, проходимый рабочим за время выполнения операции, составляет 11,1 м; при сменной норме выработки $N_{\text{выр. см}} = 500$ шт. длина перемещения рабочего за смену на рабочем месте составляет 5,5 км.

Определить эффективность внедрения планировки варианта № 2.

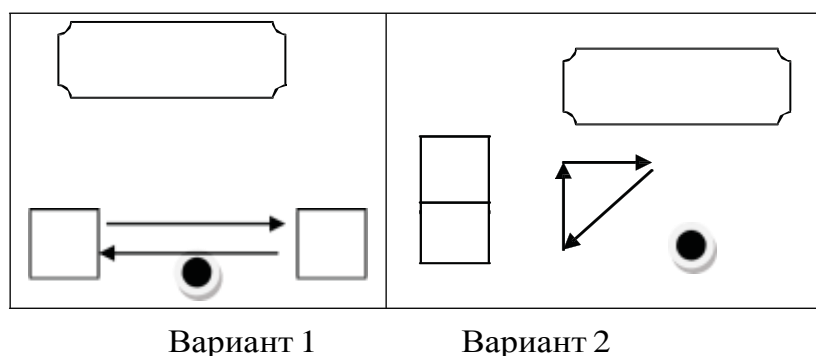


Рис. 2. Варианты планировки рабочего места токаря-универсала

Задание 5. На рис. 3 представлены варианты планировок рабочего места токаря. Согласно варианту № 1 расстояние, которое проходит рабочий за время выполнения одной операции, составляет 5,5 м, при $N_{\text{выр. см}} = 380$ шт. Вариант № 2 дает возможность уменьшить длину перемещения рабочего на 3,5 м. Определить экономию рабочего времени и возможный рост производительности труда при

применении варианта планировки № 2. Скорость перемещения рабочего принять равной 4,5 км/ч.

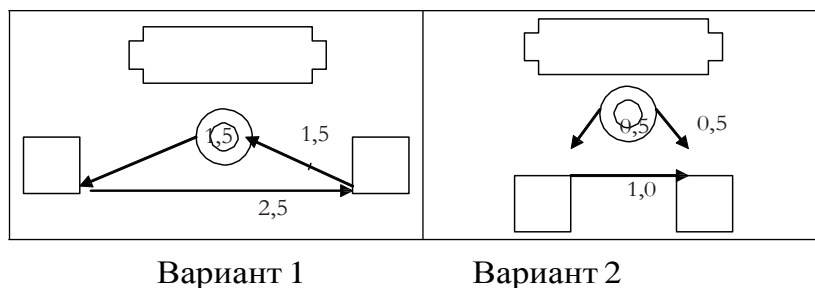


Рис. 3. Схемы вариантов планировки рабочего места токаря

Задание 6. Сравнить варианты проектов организации рабочих мест по критериям экономичности и производительности и выбрать из них лучший.

Примечание: Исходный вариант – 1. Варианты 2 и 3 отличаются от первого различной степенью оснащённости рабочего места (табл. 4).

Таблица 4-Варианты проектов оснащения рабочих мест

Вариант	Сменная выработка, шт.	Производств. площадь, кв. м	Стоимость оборудования,		Стоимость инвентаря, тыс. р.
			основного	вспомогательного	
1	450	13,3	576	-	13
2	610	18,0	655	47	25
3	625	20,0	729	83	25

Задание 7. При прежней планировке рабочего места токарь- универсал за время выполнения операции проходил путь, равный 8,5 м. Норма выработки за смену – 400 шт. Была предложена другая планировка, при которой перемещение токаря в площади рабочего места при выполнении операции сокращается до 4,5 м. Средняя скорость перемещения 5 км/ч. Продолжительность смены – 480 мин. Как изменится сменная выработка рабочего (шт. и %)?

Задание 8. Каждый продавец магазина (37 чел.) затрачивает на фасовку товара 42 мин, на текущую уборку рабочего места – 34 мин в смену. Определить, насколько целесообразно содержать вспомогательных рабочих по фасовке товара и уборщиц, если оперативное время одного вспомогательного рабочего в среднем составляет 455 мин в смену. Как повысится производительность труда продавцов при освобождении их от вспомогательных операций.

Задание 9. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

1) Как бы вы ответили на звонок?

1) «Действуйте согласно инструкции. Прочтите её, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

2) Сообщите о случившемся факте вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре».

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

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

2) Какие нарушения в организации труда вы можете назвать; какие меры вы предпримите на следующий день ?

Задание 10. Исходные данные. С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты (Табл: 5)

Таблица 5 – Результаты фотографии рабочего дня специалистов предприятия

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями	1,52	18,4
• творческая работа (Т1)		
• административно-организационная работа (Т2)	1.74	21,1
• производственные совещания (Т3)	0,30	3,6
• формально-логические операции (Т4)	1,25	15,1
• техническая работа (Т5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (Т6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (Т7)	0,48	5,8
• потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (Т8)	0.48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (Т9)	0,51	6,2
Итого	8 26	100, 0

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

Методические указания. Расчет коэффициента использования работников (Ккв) производится по следующей формуле:

$$K_{кв} = \frac{T_1 \bullet 1,0 + T_2 \bullet 0,7 + T_3 \bullet 0,7 + T_4 \bullet 0,6 + T_6 \bullet 1,0}{T_{рд} - T_7 - T_8 - T_9} \quad (28)$$

где T_1 — инженерно-творческая работа; T_2 — административно-организационная работа; T_3 — производственные совещания; T_4 -формально-логическая работа; T_5 — техническая работа; T_6 — повышение квалификации; T_7 - перерывы на отдых и личные надобности; T_8 - передвижения внутри предприятия, связанные с работой; T_9 - время выполнения работ, не относящихся к выполнению

должностных обязанностей; $T_{pд}$ - продолжительность рабочего дня.

Задание 11. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления - человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы организации труда и управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Какие проблемы в организации труда персонала и самого Ковалева А. вы можете назвать?
3. Предложите систему мер по изменению организации труда и управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
4. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
5. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 12. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае? Поясните последствия каждого варианта решения

- а) Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.
- б) Напишу докладную вышестоящему руководителю с предложением «сократить» эту штатную единицу.
- в) Предложу ведущему специалисту обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

d) Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Задание 13. Какие штатные единицы руководителей возможно запланировать в планово-экономическом отделе и бухгалтерии, если численность специалистов в этих службах соответственно 32 и 13 человек. Норма управляемости для заместителя начальника службы – 15 человек, для начальника бюро – 7 человек. Для линейных руководителей экономических служб на предприятии действуют следующие коэффициенты, учитывающие дополнительные работы: для заместителей начальников – 1,05; для начальников бюро – 1,15.

Задание 14. Определить численность линейных специалистов в цехе, если норма управляемости для мастера – 35 человек, для старшего мастера- 140 человек, для начальника участка – 300 человек с учетом численности мастеров. Численность рабочих в цехе 586 человек.

Основная литература:

1. Егоршин, А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин. – М. : ИНФРА- М, 2008. – 320 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 365 с. -
4. Черняк Т.В. Организация труда персонала: учеб. пособие/Т. В. Черняк; СибАГС.-2-е изд. испр.- Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011.-212 с.
5. Черняк, Т. В. Основы организации труда : учеб. пособие / Т. В. Черняк ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. - 212 с
6. Черняк Т.В. Организация и проектирование рабочих мест: Практикум.- 2-е изд. испр.- Новосибирск: СибАГС, 2011.- 212 с.

8. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

(Н.И. Конюкова)

8.1. Введение в дисциплину

Дисциплина оплата труда персонала принадлежит к циклу Б.3 ФГОС ВПО профессиональный цикл по направлению 38.03.03 Управление персоналом, квалификации (степени) – бакалавр. Статус дисциплины - базовая часть.

Изучение дисциплины влияет на квалификационные качества студента, его профессиональные компетенции по направлению управление персоналом. Дисциплина «Оплата труда персонала» дает знания и инструментарий для принятия и реализации стратегических и текущих решений в отношении оплаты труда персонала, которые определяются конкретными экономическими и социальными целями организации.

Основная цель дисциплины – формирование компетенций по оплате труда персонала, необходимых бакалаврам в области управления персоналом для осуществления своей профессиональной деятельности.

Дисциплина «Оплата труда персонала» способствует формированию следующих компетенций:

Общекультурные компетенции:

- способностью диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;

Профессиональные компетенции:

- знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, и умением применять их на практике;

- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению;

- знание и умение применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;

- способностью провести исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области и проанализировать их результаты в контексте целей и задач своей организации;

- способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом.

8.2. Практические задания

Методические указания

Приступая к выполнению заданий по оплате труда персонала, необходимо повторить основные понятия дисциплины и разобрать примеры выполнения заданий и решения задач. Практические задания и задачи направлены на формирование компетенций по основным разделам дисциплины.

Разберем примеры выполнения заданий и решения задач.

Пример 1. Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).

Решение: $ЗП = 20 \times 40 = 800$ руб.

Пример 2. Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Решение: ЗП= 150 x 3 = 450 руб.

Пример 3. Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

Решение: 1. Определяем размер премии за сэкономленные материалы.

$$\text{Пэк} = (10\,000 \times 35) : 100 = 3500 \text{ руб.}$$

2. Определяем заработок с учетом премии

$$\text{ЗП} = 12000 + 3500 = 15\,500 \text{ руб.}$$

Пример 4. Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).

Решение.

1. Определяем сдельную расценку:

$$\text{Рсд} = 20 \times 0,8 = 16 \text{ руб.}$$

2. Определяем заработок рабочего:

$$\text{ЗПсд} = 20 \times 0,8 = 7680 \text{ руб.}$$

Пример 5. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.

Решение:

$$\text{ЗП} = 20000 + \frac{20000 \times (20 + 2 \times 5)}{100} = 26000 \text{ руб.}$$

Пример 6. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 600 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 30 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 120 %. За продукцию, сверх 105% нормы, сдельные расценки повышаются в 1,5 раза. Необходимо определить заработок рабочего.

Решение.

1. Определяем, сколько изделий составляет 105 % нормы (Ин)

$$\text{Ин} = 600 \times 1,05 = 630 \text{ изделий}$$

2. Определяем, сколько изделий составляет 120% нормы

$$\text{Ин} = 600 \times 1,2 = 720 \text{ изделий}$$

3. Определяем повышенную расценку

$$\text{Рсд} = 30 \times 1,5 = 45 \text{ руб.}$$

4. Определяем заработок за 105% нормы

$$\text{ЗПсд.} = 630 \times 30 = 18900 \text{ руб.}$$

5. Определяем заработок за перевыполнение нормы сверх 105 %

$$\text{ЗПсд.} = 90 \times 45 = 4050 \text{ руб.}$$

6. Определяем общий заработок

$$\text{ЗПсд} = 18900 + 4050 = 22950 \text{ руб.}$$

Пример 7. Наладчик обслуживает 4 станка со сменной производительностью 25 тонн каждый. Дневная тарифная ставка наладчика 200 руб. Основные рабочие выпустили 3500 тонн продукции. Необходимо определить заработок рабочего.

Решение.

1. Определяем косвенно-сдельную расценку:

$$P_{кс} = \frac{200}{4 \times 25} = 2 \text{ руб.}$$

2. Определяем заработок рабочего:

$$ЗП_{кс} = 2 \times 3500 = 7000 \text{ руб.}$$

Пример 8. Предприятие при распределении премии использует ключевые показатели эффективности. В таблице 3 представлены ключевые показатели эффективности и условие получения премии по КРІ одного из специалистов предприятия. Базовая ставка специалиста 20 тыс. рублей. Премия может начисляться до 40 % к базовой ставке.

Таблица 1 - КРІ специалиста предприятия

КРІ	Расчет показателя	Критерии оценки (условие получения премии)	Удельный вес переменной части (в %)
КРІ1 Выполнение планового задания	Процент выполнения плана	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89% до 60% - премия 80% менее 60% - премия по КРІ не выплачивается	50
КРІ2. Выполнение дополнительных заданий	Процент выполнения дополнительных заданий	80% и более выполнения заказа – 100% премии 79% до 60% - премия 80% 59% до 50% - премия 50% менее 50% - премия по КРІ не выплачивается.	35
КРІ3. Соблюдение сроков поставок	Процент	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89% до 70% - премия 80% 69% до 50% - премия 50% менее 50% - премия по КРІ не выплачивается.	15

Определите заработную плату специалиста в апреле месяце при следующих условиях:

1. Выполнение планового задания - 95 %
2. Выполнение дополнительных заданий - 45 %
3. Соблюдение сроков поставок - 65 %

Решение:

1. Максимальный размер премии 40 % к базовой ставке, что составляет 8 тыс. рублей, из них: КРІ1 - 50 %, что составляет 4000 руб.

КРІ2 - 35 % , что составляет 2800 руб.

КРІ3 - 15 % , что составляет 1200 руб.

2. По результатам работы за апрель месяц премия по КРІ1 была начислена в полном объеме и составила 4000 рублей, по КРІ2 не была начислена (так как выполнение дополнительных заданий менее 50%). По КРІ3 – премия составила 50% от максимально возможной выплаты по данному КРІ и составила 600 рублей (так как соблюдение сроков поставок 65%).

3. Общий размер премии по результатам работы за май месяц складывается из премии по КРІ1 и 50% от КРІ2.

$$3600 + 600 = 4200 \text{ рублей}$$

Заработная плата за май месяц:

$$15000 + 4200 = 19200 \text{ рублей}$$

Практические задания и задачи для самостоятельного выполнения

1. Месячная тарифная ставка рабочего разряда 16 000 рублей. Число рабочих дней в месяце составило 22. Продолжительность рабочего дня - 8 часов. Определить дневную и часовую тарифную ставку рабочего.

2. Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

3. Рабочий изготовил 250 деталей при норме выработки 10 деталей в смену. Продолжительность смены 8 часов. Часовая тарифная ставка составляет 150 руб. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

4. Рабочий в течение месяца обработал и сдал 350 изделий по 40 руб. за штуку и 150 изделий по 60 руб. за штуку. За это время было 8 случаев возврата продукции на исправление. В цехе действует шкала КРІ рабочих за качество продукции, приведённая в таблице 2. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

Таблица 2

Шкала КРІ рабочих за качество продукции

Количество случаев возврата продукции в течение месяца на исправление	Размер премии в процентах к сдельному заработку
0	40
1-5	35
6-10	25
11-20	15
Свыше 20	-

5. Рабочий отработал в течении месяца 168 часов и выполнил нормированное задание. При выполнении нормированного задания выплачивается премия в размере 30%. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определить систему оплаты труда и заработную плату рабочего.

6. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 22 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить систему оплаты труда и заработок рабочего.

7. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 80 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 200 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 110%. По внутривзаводскому положению за продукцию, сверх 102% нормы, сдельные расценки повышаются в 1,4 раза. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

8. Определите наиболее приемлемые КРІ для следующих подразделений: отдел кадров и технического обучения, отдел главного конструктора, юридический отдел, отдел главного метролога, канцелярия, отдел техники безопасности.

Предлагаемые КРІ:

- 1) выполнение графика подготовки производства и отсутствие задержки по производству;
- 2) выполнение плана мероприятий по предотвращению загрязнения окружающей среды;
- 3) выполнение плана подготовки кадров;
- 4) своевременная аттестация мерительного инструмента;
- 5) своевременное доведение приказов, руководящих документов до цехов и отделов;
- 6) выполнение плана мероприятий по охране труда;

- 7) сокращение по сравнению с предыдущим периодом потерь по общей заболеваемости, случаев травматизма;
- 8) своевременное рассмотрение спорных вопросов с организациями;
- 9) сокращение убытков от спорных вопросов по сравнению с соответствующим периодом прошлого года;
- 10) снижение дефицита основных рабочих по профессиям по сравнению с предыдущим годом.
- 11) выполнение плана новой техники;
- 12) своевременное и качественное печатание материалов;
- 13) снижение случаев нарушения трудовой дисциплины по сравнению с предыдущим периодом;

9. Рабочий отработал 168 часов и сэкономил материалов на 9 000 рублей. За экономию материалов рабочие премируются в размере 40% от суммы экономии. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

10. Оклад начальника отдела управления качеством составляет 22000 рублей. Начальнику отдела качества установлены следующие КРІ:

- a) осуществление комплекса мер по повышению качества продукции – 22%
- b) соблюдение стандартов – 8%

При этом за каждый случай возврата недоброкачественной продукции сумма, начисленной по КРІ премии снижается на 2%, за каждый случай ошибки в оформлении нормативно-технической документации на 3%.

Начальник отдела качества премируется независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Определите заработную плату начальника отдела при следующих условиях:

- предприятие не выполнило обязательств по поставкам продукции,
- комплекс мероприятий по повышению уровня качества продукции был выполнен в полном объеме,
- продукция была изготовлена в соответствии с существующими стандартами и техническими условиями,
- за истекший месяц было обнаружено 2 ошибки в оформлении технической документации.

11. Определите заработок рабочего, используя данные, приведённые в таблице 3.

Таблица 3 - Данные для расчета сдельного заработка рабочего

изделие	разряд работы	часовая тарифная ставка работ соответствующего разряда, руб.	норма времени на деталь, мин.	количество изготовленной продукции, шт.
А	3	50	3	2000
Б	4	70	6	1800
В	5	90	12	500

12. Рабочий-сдельщик в течение месяца обработал и сдал 200 изделий по 40 руб. за штуку и 650 изделий по 35 руб. за штуку. За это время было 3 случая возврата продукции на исправление. В цехе действует следующая шкала премирования рабочих за качество продукции.

Таблица 4 - Шкала премирования рабочих за качество продукции

Количество случаев возврата продукции в течение месяца на исправление	Размер премии в % к сдельному заработку
0	40
3 - 6	35

7 - 9	25
10 - 13	15
Свыше 13	-

Рассчитать сдельный заработок работника и полный заработок работника.

13. Электрик обслуживает 5 станков со сменной производительностью 24 тонн каждый. Продолжительность смены 8 часов. Часовая тарифная ставка 150 руб. Основные рабочие выпустили 3000 тонн продукции. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

14. Рассчитать размер заработной платы инженера отдела главного технолога за февраль и март, если его должностной оклад составляет 25 000 рублей.

Управленческому персоналу установлены ключевые показатели эффективности (KPI). За выполнение плана реализации продукции и уровня рентабельности в размере 20 % должностного оклада, за каждый процент перевыполнения плана реализации размер премии увеличивается на 1 % в процентах к должностному окладу, и за каждый пункт увеличения уровня рентабельности поощрение увеличивается на 5 % в процентах к должностному окладу.

На предприятии для отдела главного технолога принято два дополнительных условия, в соответствии с которыми размер премии за выполнение KPI корректируется:

1. за каждый процент изменения уровня брака против установленного лимита на 2%;
2. за каждый процент сверхпланового снижения себестоимости на 3%; при невыполнении плана по снижению себестоимости премия снижается на 25%.

Общий размер снижения премии по двум показателям не может быть более 50%.

Таблица 5 - Результаты деятельности предприятия в феврале и марте

Показатель	По плану в феврале	Фактически в феврале	По плану в марте	Фактически в марте
Реализация продукции, тыс.руб.	5600	5890	5600	5600
Уровень рентабельности, %	12,5	13,1	12,5	13,4
Себестоимость продукции, тыс.руб.	4000	4100	4000	3800
Потери от брака в процентах к валовому выпуску	5,6	6,0	5,6	5,6

15. Определить сумму причитающегося работнику вознаграждения по итогам года, если средний месячный заработок его составляет 32 000 руб., а должностной оклад равен 25 000 руб. На предприятии работник проработал свыше 10 лет.

Рассчитать сумму вознаграждения, если бы на предприятии действовала шкала, представленная в таблице 6.

Таблица 6 - Шкала вознаграждения за непрерывный стаж работы

Непрерывный стаж работы на предприятии (число лет)	Размер вознаграждения в % к должностному окладу
1-3	25
4-5	35
5-10	45
свыше 10	50

2. Рассчитать сумму вознаграждения, если бы на предприятии действовала шкала, представленная в таблице 7.

Таблица 7 - Шкала вознаграждения за непрерывный стаж работы

Непрерывный стаж работы на предприятии (число лет)	Коэффициент выплаты вознаграждения по отношению к среднемесячной заработной плате
1-3	1,0
4-5	1,25
6-10	1,5

11-15	1,75
свыше 15	2,0

16. Работникам цехов автомобильного завода установлены следующие ключевые показатели эффективности (KPI):

а). За выполнение плана по реализации продукции и по уровню рентабельности при условии выполнения плана по производительности труда в размере 25% к должностному окладу;

б) В зависимости от уровня качества продукции по следующей шкале:

Таблица 8 - Шкала начисления KPI за качество продукции

Цехи	Цена в баллах одной рекламации (+ отсутствие рекламаций, - за каждую рекламацию)	За каждый случай отправки автомобиля или двигателя в группу исправления дефектов (-), при отсутствии +	Суточный осмотр (за каждый случай обнаружения дефекта на 1 машину -), при отсутствии +	Чистота оборудования и рабочих мест (за каждый случай)	Максимально возможная сумма баллов (отрицательная сумма баллов по показателям не лимитируется)	Предельный размер премии за качество в процентах от основной	Цена одного балла в процентах от основной премии
Литейный №1	+5 -5	+5 -5	-	-2	20	30	0,4
Кузовной	+5 -5	+15 -15	+1 -1	-5	25	30	0,4
Механосборочный №7	+5 -5	+10 -10	+10 -10	-5	25	30	0,4

Рассчитать месячную заработную плату начальников цехов, если должностной оклад начальника цеха 30 000 рублей. План по реализации продукции и уровню рентабельности цехами выполнен. По показателям, включенным в качество продукции, получены следующие результаты.

По кузовному цеху:

1. Рекламации отсутствовали
2. В группу исправления дефектов было направлено 2 автомобиля
3. При суточном осмотре было обнаружено на одну машину 1 дефект
4. Состояние оборудования и рабочих мест по чистоте не получило отрицательной оценки.

По механосборочному цеху

1. Уровень рекламаций составил 2 штуки
2. В группу исправления дефектов был направлен один автомобиль
3. Был обнаружен на одну машину 1 дефект
4. Состояние оборудования и рабочих мест по чистоте не получило отрицательной оценки.

17. Аудиторская фирма состоит из директора, бухгалтера и трёх специалистов. В зависимости от значимости работы и степени ответственности работникам присвоены коэффициенты квалификационного уровня, приведённые в таблице 9. За прошедший месяц фонд оплаты труда составил 180 000 руб. По результатам работы за месяц работникам были установлены поправки к коэффициентам (таблица 9). Необходимо определить заработную плату сотрудников аудиторской фирмы.

Таблица 9 - Данные для расчета заработной платы работников аудиторской фирмы

работник	Постоянный коэффициент (коэффициент квалификационного уровня)	Корректировка коэффициента по результатам фактической работы
директор	4,5	+0,5
бухгалтер	3,5	-0,2
специалист 1	3,0	+0,3
специалист 2	2,5	-0,6
специалист 3	1,5	+0,3

18. Торговая фирма устанавливает своим агентам оклад в зависимости от суммы заключенных ими в предыдущем месяце сделок. При сумме сделок в 100 тыс. руб. заработная плата составляет 25000 руб. Превышение этой суммы на 1% даёт прирост заработной платы на 0,5%. Необходимо определить заработную плату агента, учитывая данные, приведённые в таблице 10.

Таблица 10 - Сумма заключенных сделок по месяцам

месяц	сумма сделок, тыс. руб.	месяц	сумма сделок, тыс. руб.
январь	110	апрель	120
февраль	100	май	130
март	115	июнь	125

19. Рекламная фирма устанавливает своим агентам заработную плату в зависимости от денежной суммы, поступившей от контрагентов. Ставка трудового вознаграждения составляет 5%. Факторы, снижающие сумму, начисленную по ставке трудового вознаграждения:

- подача объявления с нарушением сроков,
- неверно указан телефон,
- не внесены изменения, о которых просил клиент.

За каждый случай начисленная сумма по ставке трудового вознаграждения снижается на 10%.

Сумма, поступившая в результате деятельности 1-го рекламного агента 480 тыс. руб., 2-го рекламного агента – 520 тыс. руб., 3-го рекламного агента – 630 тыс. руб.

Необходимо определить заработную плату рекламных агентов, если в прошедшем месяце 1-й рекламный агент один раз неправильно указал телефон, 3-й рекламный агент дважды подал объявление не в срок, ко 2-му агенту претензий не было.

20. Подберите к приведенным долгосрочным поощрительным схемам соответствующие им определения:

Понятие:

1. Право выкупа акций
2. Право на оценку акций
3. Схема достижения определенной цели
4. Акционерная схема с ограничениями
5. Фантомные акции
6. Схема книжной стоимости

Определение:

- a) Возможность приобретения определенного количества акций компании по определенной цене в течение определенного периода времени.
- b) Дается право приобретать акции по стоимости, привязанной к стоимости активов компании.
- c) Награждение акциями в случае достижения определенной финансовой цели, такой как рост прибыли или рост дохода на одну акцию.
- d) Позволяет либо выкупить акции, либо провести их оценку в денежном выражении.

- е) Акции передаются бесплатно, но с некоторыми ограничениями (например, могут быть изъяты, если руководитель покидает компанию ранее установленного срока).
- ф) Руководитель получает не акции, а условные единицы, равные по стоимости акциям компании. Через некоторое время он получает их стоимость (обычно в виде наличностей).

21. Подберите к приведенным поощрительным системам, направленным на участие работников в доходах компании соответствующие им определения:

Понятие:

1. Схема владения акциями (*employee stock ownership plan (ESOP)*)
2. Схема разделения результатов (*Scanlon plan*) (схема Скэнлона).
3. Схема разделения прибыли (*profit-sharing plan*)

Определение:

- а) Дополнительная прибыль, возникающая в результате сокращения расходов, делится между сотрудниками и корпорацией.
- б) Большинство сотрудников периодически получает часть прибыли компании.
- в) Корпорация через трастовую компанию приобретает акции корпорации для сотрудников. Отдаются акции сотруднику в момент выхода на пенсию или увольнения, если он проработал достаточное количество лет

22. На выполняемые кассиром в супермаркете операции установлены следующие нормы времени:

- считывание штрих-кода с одного продукта – 4 сек.
- окончательный расчёт клиента (получение денег и сдача) – 1 мин.

В результате проведения фотографии рабочего дня выявлено, что в среднем 1 клиент покупает 6 наименований. В день через кассу проходит 680 человек. Продолжительность смены – 8 часов.

Необходимо определить норму времени обслуживания, норму обслуживания и норму численности кассиров.

23. Рассчитать штатную численность работников банка, обслуживающих физических лиц, если известно:

Таблица 11 - Нормативы времени и годовой объем по видам выполняемых работ

Виды выполняемых работ	Норматив времени в минутах	Годовой объем работ в единицах измерения
Открытие сберегательного счета	25	1045
Закрытие сберегательного счета	12	380
Снятие/Вложение денежных средств	8	13450
Проверка поступлений на расчетный счет	2	6500
Начисление процентов	9	1250

Годовой фонд рабочего времени – 1910 часов. Коэффициент, учитывающий разовые работы, неучтенные нормой времени – 1,1. Коэффициент, учитывающий планируемые невыходы – 1,1.

Список рекомендуемой литературы:

1. Оплата труда персонала: учеб. пособие/ Н.И. Конюкова; СибАГС.- Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. - 217 с.
2. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда персонала : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2015. - 63 с.
3. Попова, Н.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / Н. В. Попова. - М. : Финпресс, 2011. - 173 с. - (Библиотека журнала "Кадры предприятия" ; вып. 5).
4. Томская, А. Г. Нормирование и оплата труда[Электронный ресурс] : учеб.-метод. Комплекс / А. Г. Томская, С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. – 119 с. – Доступ из Университетской библиотеки online/ - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>. – Загл. с экрана.

9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

(И.Ю. Парфенова)

9.1. Введение в дисциплину

Данная дисциплина относится к базовой части профессионального цикла ООП бакалавриата и ориентирована на повышение гуманистической составляющей при подготовке бакалавров.

Цели и задачи учебной дисциплины

Цель – формирование общекультурных и профессиональных компетенций, связанных с представлением об организационной культуре и управлении ею.

Задачи:

- изучение содержания организационной культуры, ее типологии, составных частей и элементов и их функций, основных характеристик сильной и слабой организационной культуры, видов и условий формирования субкультур в организации;
- изучение методов диагностики сложившейся организационной культуры;
- изучение принципов и методов формирования, поддержания и изменения организационной культуры, изучение методов оценки эффективности управления организационной культурой.

Формируемые компетенции

Профессиональные компетенции (ПК):

- знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций (ПК-62);
- владение навыками диагностики организационной культуры и умением применять их на практике (ПК-68).

Дополнительные компетенции

Общекультурные дополнительные компетенции (ОДК):

- формирование и поддержание позитивного имиджа и репутации организации.

Профессиональные дополнительные компетенции (ПДК):

- формирование и внедрение миссии организации, целей и ценностей;
- проведение корпоративных мероприятий, тренингов, направленных на диагностику и управление организационной культурой

9.2. Практические задания

Методические указания

Задания содержат описание реальной ситуации, произошедшей на конкретном предприятии (в организации), содержащее определенное количество данных, действия руководителя, отдельных работников и предназначены для оценки умений и навыков работы в определённой области.

ЗАДАНИЯ

Задание 1.

Сформулируйте миссию и ключевые ценности данных организаций:

Авиакомпания «Небеса»

Школа иностранных языков «Полиглот»

Ресторан домашней кухни «Обжорка»

Ответ. Миссия должна отражать специфику деятельности организации, выразить то социальное благо, которое организация несет обществу. Может быть сформулирована в виде слогана или простого текста. Ценности должны быть также обоснованы деятельностью организации и могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов, на персонал, на качество услуг и т.д.

Задание 2.

Определите тип организационной культуры по Ч. Ханди. Обоснуйте ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное обслуживание. Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем Мировой бренд! Ценности: индивидуальный подход; креативность; финансовая доступность; уважение интересов клиента; новаторство. Наш руководитель: коммуникативный; генератор идей; интуит; ответственный; дипломатичный. Стиль управления – демократический.

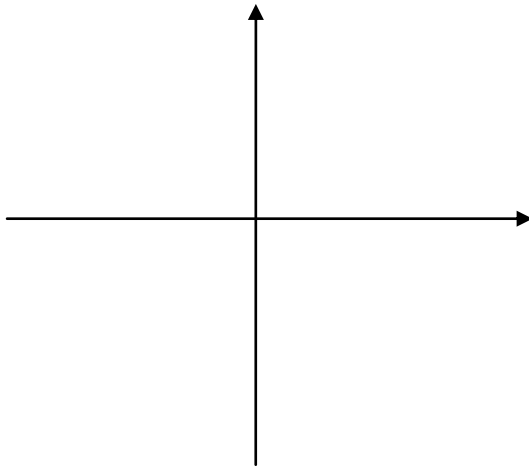
- Социально благоприятный климат;
- Сотрудники помогают друг другу;
- Коллектив – это единый механизм, от успеха которого зависит результат;
- Коллектив гибкий, умеет координировать работу;
- Принцип «равенства».

Ответ: Тип культуры – культура задачи. Данный вид культуры сориентирован на решение задач, реализацию проектов. Эффективность деятельности определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Культура задачи хорошо адаптируется. Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Качества сотрудников: готовность работать в команде, деятельность на результат, инновационный подход, креативность, готовность идти на риск.

Задание 3. По результатам оценки работниками культуры своей организации (реальной и предпочитаемой) постройте профили организационной культуры. Охарактеризуйте доминирующую и предпочитаемую культуру. Определите сильные и слабые стороны доминирующей и предпочитаемой культуры. Кто автор данной методики?

Тип культуры	Среднее значение, % от числа опрошенных
<i>Реальный</i>	
Клан	17
Адхократия	18
Рынок	21
Иерархия	47

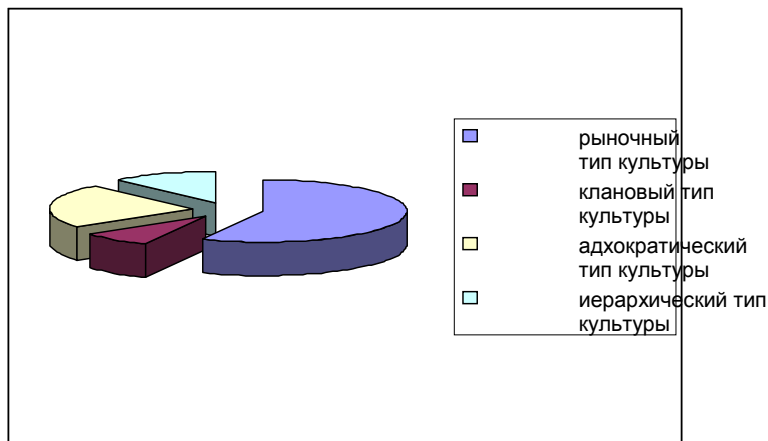
<i>Предпочитаемый</i>	
Клан	32
Адхократия	22
Рынок	20
Иерархия	26



Ответ. Доминирующий тип – иерархический. Предпочитаемый тип – клановый. Достоинством иерархического типа является четко отлаженное ведение документации, планирование и контроль организационной деятельности, система административной и дисциплинарной ответственности. Однако нередко «забюрократизированность» процессов и отношений мешает быстрой трансформации в соответствии с изменениями внешней среды.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать формирование благоприятных межличностных отношений, атмосферы согласия, заботы о сотрудниках; единство работников и вовлечение в организационную деятельность при открытом обсуждении проблем развития организации. Слабыми сторонами культуры такого типа являются замкнутость, сосредоточенность на внутренних проблемах, акцент на межличностные отношения вместо нацеленности на результат деятельности. Это может приводить к низкой конкурентоспособности организации. Авторы методики OCAI – К.Камерон и Р. Куин.

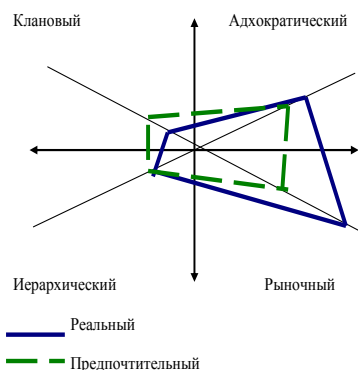
Задание 4. Опишите ключевые ценности преобладающего типа организационной культуры в данной организации. Какие качества в большей степени востребованы у сотрудников организации с таким типом организационной культуры?



Ответ. Ключевые ценности рыночного типа культуры: конкурентоспособность, достижение цели, работа на результат, ориентация на прибыль, завоевание новых рынков.

Качества, востребованные у персонала: бойцовские черты характера, высокая конкурентоспособность, готовность работать на результат, не бояться неопределенности, готовности идти на риск, готовность работать в условиях ограниченности ресурсов.

Задание 5. Охарактеризуйте культуру, сложившуюся в данной организации.



Ответ. Доминирующий тип – рыночный. Предпочтительный – адхократический.

Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры являются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты, они неколебимы и требовательны. Организация поощряет стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жёстко проводимая линия на конкуренцию.

Задание 6. Определите тип организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину. Обоснуйте ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Банк «Формат» работает на российском финансовом рынке более 17 лет. В своей деятельности Банк руководствуется пониманием того, что качественная работа по обслуживанию операций клиентов вносит свой вклад в социально-экономическое развитие страны и в укрепление отечественной банковской системы. Миссия: содействовать развитию бизнеса и укреплению благосостояния клиентов, оказывая им всестороннюю помощь и поддержку, используя профессионализм, знания и опыт сотрудников Банка, способных предлагать, разрабатывать и реализовывать эффективные решения. Цели:

- Увеличение уставного капитала Банка, повышение размера собственного капитала.
- Расширение деятельности Банка путем получения лицензии, предоставляющей право на совершение операция в иностранной валюте и последующего вступления в систему страхования вкладов.
- Внедрение международных стандартов банковской деятельности.

- Внедрение и развитие методов современного маркетинга и PR.
- Совершенствование системы управления рисками.

Работники банка выделяются высокой квалификацией и большим профессионализмом; готовы к работе в режиме многозадачности; склонны к аналитическому, логическому мышлению, последовательны, педантичны, аккуратны и пунктуальны. Стиль руководства – авторитарный. Деятельность строго регламентирована.

Ответ. Доминирующий тип культуры – иерархический. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Очень формализованное и структурированное место работы. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей выполнения работы. Успех определяется в терминах поставок, календарных графиков и низких затрат. Управление наёмными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Качества сотрудников: исполнительность, профессионализм, пунктуальность

Задание 7. Охарактеризуйте культуру описываемой организации по четырем параметрам типологии Г. Хофштеда.

В ОАО «Люкс» люди определяют себя как индивидуальность, и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках. Сотрудники на первое место ставят свои личные интересы, организация поощряет самореализацию и саморазвитие каждого, проявление индивидуальной инициативы. В каждом человеке видят уникальную личность. Продвижение по службе происходит только на основе компетенции; руководство использует новые идеи и методы для стимулирования активности индивидов и групп. В организации преобладает демократический стиль управления; подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они, высшее руководство доступно; право первенствует по отношению к силе; децентрализованная структура управления. Люди готовы к риску, легко принимают инновации. Мужчины и женщины имеют равные возможности карьерного роста. В организации благоприятный морально-психологический климат, присутствует социальная поддержка.

Ответ. Организационная культура индивидуалистическая, низкая дистанция власти, низкий уровень избегания неопределенности, феминная.

Задание 8. Какие ценности можно выявить из следующих организационных мифов и традиций? Предположите, какой тип организационной культуры по К. Куину они олицетворяют:

1. В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. Супер-вайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: "Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?" Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании IBM: "...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки..."

2. Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы "Maqu Kay" является проведение ежегодных встреч-награждений. Типичный образец встреч-награждений соединяет в себе черты, свойственные пышному зрелищу "Miss America" и цирковому представлению. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий - награждение консультантов фирмы всевозможными "кричащими" подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и даже шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

3. Штаб-квартира компании "Tandem Computer" не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными площадками, огромным бассейном и классами для занятия йогой, шикарная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать.

Ответ. 1. Ценности: исполнительность, следование установленным процедурам, четкость, отсутствие двойных стандартов, единый подход ко всем сотрудникам. Тип культуры – иерархическая. 2. Ценности: работа на результат, материальные блага, материальное стимулирование, достижение поставленных целей. Тип культуры – рыночная. 3. Ценности: забота о сотрудниках, здоровый образ жизни, формирование неформальных отношений, режим работы и отдыха. Тип культуры – клановая.

Список рекомендуемой литературы

1. Грошев, И.В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
2. Корпоративный дух и организационная культура [Электронный ресурс] / Г. И. Мартынов. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 82 с. - Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, свободный, требуется авторизация (дата обращения: 07.02.2012). - Загл. с экрана.
3. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - 2-е изд. перераб и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2013. - 535 с. - Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru>, свободный, требуется авторизация (дата обращения: 07.02.2012). - Загл. с экрана.
4. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Экономика труда" и др. экон. специальностям / Т. О. Соломанидина ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : Инфра-М, 2010. - 623, [1] с.
5. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. - М. : Экзамен, 2006. - 652, [1] с. - (Учебник для вузов).

10. ОЦЕНКА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

(И.В. Доронина)

10.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Оценка в управлении персоналом» предназначена для того, чтобы дать теоретические представления о взаимосвязи методологии, теории и практике психодиагностической работы; познакомить с основным спектром комплексной, системной работы по оценке персонала; с этическими принципами и ответственностью за применение (прогнозирование) результатов оценивания в практике различных видов деятельности.

Кроме того, дисциплина ориентирована на получение практических умений и навыков овладения различными технологиями, методами и процедурами оценивания персонала. Поэтому рабочая тетрадь по данной дисциплине является актуальной и важной составляющей обучения.

В результате изучения дисциплины студенты формируют следующие компетенции:

Общекультурные компетенции:

- владеет методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения и переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией;

Профессиональные компетенции:

- знает основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и умеет применять их на практике;
- знает основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умеет применять их на практике ;
- владеет методами деловой оценки персонала при найме и готов применять их на практике;
- знает основы организации работы с кадровым резервом и умеет применять их на практике;
- умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в т.ч. аттестации) в соответствии со стратегическими планами организации;
- умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала (в т.ч. аттестации) и владеет навыками проведения текущей деловой оценки (в т.ч. аттестации) различных категорий персонала;
- владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;
- умеет оценить эффективность текущей деловой оценки (в т.ч. аттестации) персонала, владеет навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;
- знает основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умеет применять их на практике.

Содержание дисциплины разделено на два раздела: «Теоретические основы оценки персонала» и «Современные оценочные технологии».

10.2. Практические задания

Методические указания

В данном разделе предлагается 8 заданий, которые в наибольшей степени позволяют продемонстрировать навыки, получаемые в ходе освоения дисциплины «Оценка в управлении персоналом».

В заданиях представлены следующие виды компетенций: анализ письменного текста, анализ статистических данных; оценка документа с точки зрения содержания и направленности; построение программы научного исследования: организационное сопровождение оценки персонала в организации.

В задании 1 необходимо выявить неточности в формулировках каждого основного элемента научного исследования с точки зрения соответствия теме и его содержания. Кроме того необходимо оценить методику проведения исследования (по списку задач и содержанию ВКР), а также выявить степень научности, обоснованности и логики выводов и рекомендаций.

В задании 2, 3 и 4 даны примеры результатов - данных исследования. С точки зрения математической логики необходимо выявить тенденции, выраженность тех или иных показателей, сделать выводы и возможные предпосылки представленных явлений.

Задание 5 содержит элементы программ исследования, в которые требуется внести коррективы, а именно привести в соответствие измеряемые параметры методикам (методам) исследования.

В задании 6, 7 включены документы, которые необходимо оценить. Оценка документа проводится по таким параметрам как: степень соответствия стандартам, соответствие цели и содержания, грамотность оформления, логика основных элементов, практическая применимость.

Задание 8 состоит в заполнении функциональной матрицы некоторых элементов кадровой работы, связанной с оценкой персонала. Необходимо помнить, что распределение функций не имеет однозначного правильного решения. Вам необходимо представить вариант соотношения распределения функций согласно иерархии должностей и возможного дополнения, делегирования и специализации.

ЗАДАНИЕ 1.

Найдите неточности, ошибки в описании исследования (анализ аннотации)

тема «Методы стимулирования персонала в торговой организации ООО «...»»

Актуальность: Одной из важнейших задач любого предприятия любой формы собственности является создание механизма стимулирования труда, который бы являлся основной формой поощрения труда работника, признания личности, вознаграждения за его труд.

Объект исследования: управление персоналом как специфической сферы менеджмента

Предмет исследования: методы стимулирования персонала в организации ООО «...»

Цель исследования: изучение методов стимулирования персонала в современной организации и разработка рекомендаций

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические подходы стимулирования персонала организации.
2. Раскрыть классификацию методов стимулирования.
3. Проанализировать методов стимулирования персонала на примере торговой организации ООО «...».
4. Сформировать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования в организации.

Методы исследования: сравнительный анализ, синтез, системный анализ

Структура работы: введение, основная часть, заключение, список нормативных правовых актов и литературы, приложения

Во введении обосновывается актуальность темы, предмет и объект, цели и задачи исследования

В первой главе «Теоретические подходы стимулирования персонала организации» рассматривается общее представление о стимулировании персонала отечественными и зарубежными авторами, методы стимулирования персонала

Во 2 главе «Анализ методов стимулирования персонала на примере торговой организации ООО «...» приведено описание организации и кадрового состава. Даны результаты исследования стимулирования персонала и сделаны выводы. Предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации

В заключении отражены выводы и рекомендации

Выводы:

1. Среди положительных моментов деятельности можно назвать повышение результатов деятельности организации по валовой выручке и низкий уровень текучести кадров

2. Имеются следующие недостатки: персонал не удовлетворен заработной платой и системой премирования; социальный пакет одинаков для всех категорий; отсутствуют программы развития персонала через обучение; персонал не удовлетворен организацией труда

Рекомендации:

1. Внедрить Положение о заработной плате и стимулировании. Стандарт продавца
2. Применить гибкий социальный пакет
3. Проводить мониторинг удовлетворенности персонала трудом
4. Стимулировать дополнительным временем отдыха

ЗАДАНИЕ 2.

Опишите корреляционную матрицу (значимость корреляции $>0,764$)

	общительность	способность воздействовать	эмоциональность	трудоспособность
Демократический стиль управления	0,870	0,891	0,223	-0,117
Авторитарный стиль управления	0,778	-0,789	-0,172	0,762
Попустительский стиль управления	- 0,770	- 0,337	-0, 799	- 0,038

ЗАДАНИЕ 3.

Проанализируйте представленные результаты исследования в группе адаптирующихся сотрудников и сформулируйте возможные рекомендации

Оценочная шкала	Количество респондентов (%)
Удовлетворенность собой на работе	80
Удовлетворенность условиями труда	60
Позитивное отношение к объединению (большая группа)	13,3
Удовлетворенность своим положением в коллективе	13,3
Отношение к труду (удовлетворенность)	13,3

Уверенность в себе								
Инициативность								
Эмоциональная устойчивость								
Управленческие компетенции								
Ответственность								
Организаторские способности								
Способность принимать решения								
Умение анализировать информацию/аналитические способности								
Ориентация на конкретный результат/целеустремленность								
Умение воздействовать на других/организация взаимодействия								
Знание основ управления								
Умение представлять информацию								
Правовая компетенция								
Общеправовые знания								
Знание законодательства о гос. службе								
Знание административного права								
Личностная компетенция								
Управление собой								
Мотивация к достижению								
Способность к обучению								

Перечислите методы оценки руководителя небольшой коммерческой организации (филиала) в соотношении с диагностируемыми качествами

<i>Качество</i>	<i>Методика 1</i>	<i>Методика 2</i>	<i>Методика 3</i>	<i>Методика 4</i>	<i>Методика 5</i>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ЗАДАНИЕ 6.

Оцените бланк

ОЦЕНКИ КАНДИДАТА

Название должности _____

ФИО кандидата _____

Дата собеседования _____

ФИО и должность сотрудника, проводящего собеседование _____

Оценка первого впечатления от кандидата (для должностей, где необходимо непосредственное общение с клиентами) _____

Назначено время прихода _____

Фактическое время прихода (при опоздании указать заявленную причину) _____

№	Требования	«Желательный кандидат»	Соответствующие данные кандидата	Оценка (1-10, где 1-наименьшее, 10-наибольшее значение)
1.	Половозрастные параметры			
2.	Название учебных заведений, где кандидат мог бы получить необходимые для успешного выполнения своих новых функциональных обязанностей знания. Его желательная специализация и дополнительное образование			
3.	Названия возможных занимаемых кандидатом должностей			
4.	Минимальный опыт работы			
5.	Список должностных обязанностей, которые кандидат должен был выполнять			
6.	Знания, которые необходимы кандидату			
7.	Навыки, которыми должен владеть кандидат			
8.	Личностные качества, которые помогут успешно справляться с должностными обязанностями			
9.	Психологические качества, которые помогут освоить новые навыки			
10.	Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности			
11.	Характеристики сотрудника, соответствующие корпоративной культуре компании			

12.	Психологические качества, несовместимые с работой в нашей компании			
13.	Соционический тип, соответствие должности			
14.	Соционический тип, соответствие руководителю			
15.	Компетенции			
16.	Профессиональное тестирование			

Решение о целесообразности дальнейших переговоров _____

ЗАДАНИЕ 7.

Проанализируйте документ

**Положение
о заработной плате и стимулировании труда
в ООО «...»**

Общее положение

Настоящее Положение об оплате труда работников ООО «...» (далее -Положение) разработано в соответствии с законодательством РФ и предусматривает порядок и условия оплаты труда и премирования работников ООО «...»

Настоящее Положение устанавливает единые принципы организации оплаты труда и премирования работников организации ООО «...», порядок разработки и утверждения в структурных подразделениях организации.

Базовыми принципами формирования системы оплаты труда и премирования работников ООО «Бруна» являются:

- соблюдение дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника);
- отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности при оплате труда;
- стимулирование работников к раскрытию и реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности;
- равенство работников относительно трудовых обязанностей и возможностей увеличения заработка за счет проявления инициативы, творческой активности;
- нацеленность системы оплаты труда на достижение необходимых конечных результатов работы.

Настоящее Положение распространяется на работников ООО «...», кроме Директора.

Настоящее Положение распространяется на всех лиц, ведущих в организации трудовую деятельность на основании трудовых договоров.

ЗАДАНИЕ 8.

Разработайте функциональную матрицу распределения обязанностей и ответственности работников отдела управления персоналом по вопросам оценки персонала

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
Формирование системы оценки персонала					
Отбор кадров (проведение конкурсов)					
Анализ текучести кадров и разработка мер по его снижению					
Оценка адаптированности вновь принятых работников					
Оценка потребности в обучении					
Оценка эффективности обучения					
Формирование кадрового резерва					
Организация оценочных процедур (аттестации, квалификационных экзаменов, оценка эффективности)					
Регламентация оценочных процедур					

Условные обозначения:

К — контролирует выполнение работы

П — разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функции

И — исполняет основные виды работ

Ответ (один из возможных вариантов)

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
Формирование системы оценки персонала	К, И	И	П		
Отбор кадров (проведение конкурсов)		К		П	И
Анализ текучести кадров и разработка мер по его снижению	К		К	П	И
Оценка адаптированности вновь принятых работников		К	П	И	
Оценка потребности в обучении		К	И, П	П	
Оценка эффективности		К	И		

обучения						
Формирование кадрового резерва		К, П	И			
Организация оценочных процедур (аттестации, квалификационных экзаменов, оценка эффективности)		К	П	И		
Регламентация оценочных процедур	И, К	И, К	И			

Список рекомендуемой литературы

1. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качеств. практ. решения / А. А. Вучкович-Стадник. - М.: Эксмо, 2008. - 188 с.
2. Доронина, И.В. Основы оценки персонала: учеб. пособие для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2007. - 212, [1] с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2003. – 336с.
4. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 224 с. – Доступ из Унив.б-ки ONLINE. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226042>, требуется авторизация (дата обращения: 06.05.2014).

11. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

(И.В. Доронина)

11.1. Введение в дисциплину

Целью освоения дисциплины «Развитие персонала» является получение компетенций владения различными технологиями, методами и процедурами развития персонала.

Исходя из цели, учебная дисциплина предполагает решение следующих задач:

- сформировать представление о роли и месте развития в системе управления персоналом;
- обеспечить понимание сущности, структуры, принципов организации и взаимосвязи внутренних элементов развития персонала;
- составить представление о возможностях и ограничениях применения различных методов и технологий развития персонала, уметь применять на практике различные методы и разрабатывать программы развития;
- проанализировать и обобщить персональную информацию для выявления потребности в развитии персонала, выстроить и представить программу развития, ориентированную на конкретного заказчика или решение конкретной организационно-кадровой задачи, обеспечить эффективную оценку результатов программы развития.

Данная дисциплина способствует формированию следующих компетенций:

Общекультурные компетенции (ОК):

- стремится к личностному и профессиональному саморазвитию, умеет расставлять приоритеты, ставить личные цели, способен учиться на собственном опыте и опыте других (ОК-11);
- осознает социально-экономическую значимость будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-13).

Профессиональные компетенции (ПК):

- знает основы профориентации персонала и умеет применять их на практике (ПК-8);
- знает принципы формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умеет применять их на практике (ПК-9);
- знает виды, формы и методы обучения персонала (ПК-12);
- знает основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и умеет применять их на практике (ПК-13);
- знает основы организации работы с кадровым резервом и умеет применять их на практике (ПК-14);
- умеет составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.) (ПК-44);
- знает основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умеет применять их на практике (ПК-52);
- способен обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания (ПК-71);
- владеет навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готов транслировать их своим коллегам (ПК-72).

11.2. Практические задания

Методические указания

Задания по дисциплине «Развитие персонала» охватывают значительную часть тематики данной дисциплины и направлены на применение таких компетенций как организация деятельности службы по работе с персоналом в области развития, подготовка и анализ диагностических, аналитических, регламентационных документов в области развития персонала, а также умение применять знания в области развития персонала.

Задание 1 предполагает ориентацию выпускника в области комплексного представления организации обучения персонала. Необходимо перечислить определенный спектр методик, демонстрируя свои знания в области обучения.

Задание 2 выполняется на основе теории ситуативного управления¹², в которой раскрывается понятие «уровень развития персонала».

Задание 3 включает в себя решение кейса по созданию концепции регионального обучения.

В задании 4 используются материалы из указанной литературы. Возможно употребление терминологии других авторов, но в указанном контексте.

Задание 6, 7 включает раскрытие организационного применения развития персонала. Необходимо понимать основные функции и направления работы менеджера по развитию персонала.

Концепция решения кейса из задания 8 представлены в сборнике кейсов¹³. Выпускнику необходимо представить возможные варианты решения, обосновав их фактами.

Задания 9, 10 связаны с оценкой эффективности обучения как одной из важнейших задач работы менеджера по персоналу. Выпускнику необходимо оценить качество представленных анкет с точки зрения формальной и содержательной направленности. Для выполнения задания 10 можно ознакомиться с нижеперечисленной характеристикой критериев:

Критерий дифференцированности. Это означает, что образовательная модель должна полностью учитывать качественные характеристики кадрового состава, уровень профессиональной подготовки, понимания современных задач, способности и желания участвовать в их решении. То есть модель должна быть сориентирована на реального слушателя, не преувеличивая, но и не преуменьшая его возможности.

Критерий соответствия результатов целям и задачам (критерий результативности). Он состоит в соответствии процесса повышения квалификации целям и задачам, стоящими перед органом власти при направлении служащего на обучение. Достижение этого критерия, естественно, требует глубокого и всестороннего изучения социально-экономической ситуации в каждом регионе, определения общего и особенного, путей решения сегодняшних и предполагаемых в будущем проблем.

Критерий содержательности. Составляющими этого критерия являются информативность, новизна, понятность, системность. Если первые три составляющие не требуют комментариев, то, что касается системности, следует пояснить: речь идет о

¹² По кн.: Швецова Е.И. Психодиагностика в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Е. И. Швецова, С. Г. Косякова; Сиб. акад. гос. службы. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. - 274 с.

¹³ Бизнес-кейсы: упр. Персоналом: сборник/ авр.-сост. И.П. Смирнова. – Москва: Инфотропик Медиа, 210. – С. 135-147.

представлении содержания образовательного процесса как единого целого, в котором каждый элемент находится во взаимосвязи с другими элементами, каждый предмет является необходимым условием для изучения других предметов.

Достижение побочных результатов, не относящихся прямо к целям повышения квалификации. Такими результатами могут быть расширение общего кругозора, побуждение к получению высшего образования и т.д.), знакомство с опытом коллег, установление деловых связей с коллегами из других организаций и др.

Разнообразие применяемых методов обучения. Методы обучения должны быть как можно более разнообразны.

Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность слушателей в процесс повышения квалификации. Обучаемый должен быть заинтересован в результатах. Чтобы научиться человек должен этого хотеть. Наличие такой мотивации определяет энтузиазм слушателя, концентрирует его внимание на учебной деятельности, подкрепляет усвоенное. В свою очередь, на заинтересованность воздействует убежденность и восприимчивость слушателя.

Критерий удовлетворенности слушателей. Составляющими критерия могут быть степень удовлетворенности слушателей формой подачи материала, качеством преподавания, практичностью материала, его доступностью для понимания и т.д.

ЗАДАНИЕ 1

Заполните данную схему перечнем конкретных действий менеджера по работе с персоналом и названиями используемых методов, методик.



ЗАДАНИЕ 2

Опишите стили управления в зависимости от уровня развития персонала на основании рисунков 1,2.

Результаты занесите в таблицу.

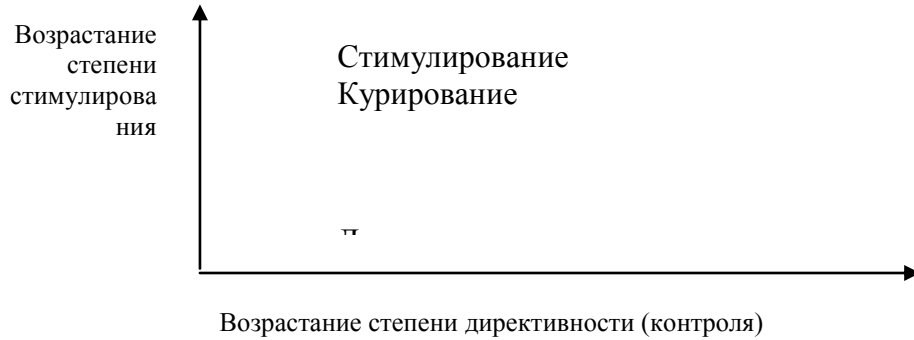


Рис. 1. Четыре основных стиля руководства¹⁴



Рис. 2. Зависимость основных стилей руководства от уровня развития персонала

	<i>Стили управления</i>			
	<i>Делегирование</i>	<i>Стимулирование</i>	<i>Курирование</i>	<i>Управление</i>
<i>Описание главных отличительных особенностей стиля</i>				
<i>Требования к менеджеру</i>				
<i>Опыт сотрудника</i>				
<i>Образование сотрудника</i>				

¹⁴ Швецова Е.И. Психодиагностика в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Е. И. Швецова, С. Г. Косякова; Сиб. акад. гос. службы. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. - С.58.

<i>Степень контроля</i>				
<i>Временные затраты</i>				
<i>Предоставление самостоятельности</i>				

ЗАДАНИЕ 3

1. *Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.*
2. *Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.*
3. *Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.*
4. *Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.*

Характеристика организации

Компания "Улыбка" (розничная торговля)

Профиль деятельности – сеть супермаркетов в количестве 12 магазинов с расширенным ассортиментом.

Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт.

Численность персонала – около 700 человек.

Срок существования компании – 9 лет.

Общая ситуация

Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь, на города-миллионники. Планирование "экспансии" ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с городскими администрациями города и т.д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выходе в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами: местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос, что какое-то время будет использоваться их совместное управление. По крайней мере на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остается открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение под каждую должность с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направлено на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают КРІ на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы - начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров или же руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного - непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текущая кадров в торговых залах столичных магазинов значительна. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2-3 дня. \

Поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;

обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;

обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

ЗАДАНИЕ 4

Профессиональные деформации менеджера

Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности
Авторитарность	
Демонстративность	
Профессиональный догматизм	
Доминантность	
Профессиональная индифферентность	
Консерватизм	
Профессиональная агрессия	
Ролевой экспансионизм	
Поведенческий трансфер	
Социальное лицемерие	
Сверхконтроль	

Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности ¹⁵
Авторитарность	Жесткая централизация процесса управления. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма
Демонстративность	Чрезмерная эмоциональность, самопрезентация. Управленческая деятельность — средство самоутверждения на фоне профессионального коллектива. Демонстрация своего превосходства
Профессиональный догматизм	Стремление к упрощению профессиональных задач и ситуаций, игнорирование социально-психологических знаний. Склонность к мыслительным и речевым штампам. Преувеличенная ориентация на свой опыт
Доминантность	Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег
Профессиональная индифферентность	Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения
Консерватизм	Предубеждение против инноваций. Приверженность устоявшимся профессиональным технологиям. Настороженное отношение к представителям других национальностей
Профессиональная агрессия	Пристрастное отношение к инициативным, творческим и независимым работникам. Выраженная склонность к оскорбительным замечаниям, занижению оценок, насмешкам и иронии
Ролевой экспансионизм	Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях. Преобладание обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения, организации
Поведенческий трансфер	Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений
Социальное лицемерие	Эмоциональные реакции и поведение, свойственные вышестоящим руководителям и подчиненным. Асоциальные формы поведения
Сверхконтроль	Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Силь мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. В межличностных отношениях — высокая нравственная требовательность

ЗАДАНИЕ 5

Проанализируйте проявления профессиональных деформаций менеджера и составьте примерный проект преодоления проявлений деформации на уровне управления персоналом, заполняя таблицу:

¹⁵ Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. — С. 247—248.

Профессиональная деформация	Направления, формы, мероприятия преодоления деформаций
Авторитарность	
Демонстративность	
Профессиональный догматизм	
Доминантность	
Профессиональная индифферентность	
Консерватизм	
Профессиональная агрессия	
Ролевой экспансионизм	
Поведенческий трансфер	
Социальное лицемерие	
Сверхконтроль	

ЗАДАНИЕ 6

Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Сделайте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.

ЗАДАНИЕ 7

Постройте структуру управления человеческими ресурсами, включающую в себя подразделения по развитию персонала. Кратко опишите деятельность данных подразделений.

ЗАДАНИЕ 8

Приведите перечень возможных ошибок HR-службы в управлении адаптацией и организации обучения адаптирующихся сотрудников.

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Учитывая это, члены совета директоров посоветовались и решили поставить перед службой по работе с персоналом задачу по формированию проекта «Введение в должность через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Сотрудники всему обучались и через некоторое время увольнялись.

ЗАДАНИЕ 9

Дайте сравнительный анализ двух подходов к оценке результатов обучения, представленных в анкетах. Как понимается эффективность обучения? Какие ожидания от обученного сотрудника у организаций-заказчиков?

Анкета сотрудника, прошедшего обучение

--

Ф.И.О. сотрудника прошедшего обучение _____
Подразделение _____
Должность _____
Тема программы обучения _____

Просим Вас ответить на ряд вопросов необходимых для оценки эффективности полученных знаний и изучения качества обучения, центров повышения квалификации.

	Понравилась ли Вам данная программа обучения ?	<input type="checkbox"/>	Нет <input type="checkbox"/>
		a	
	Считаете ли Вы ее полезной?	<input type="checkbox"/>	Нет <input type="checkbox"/>
		a	
	Какие конкретные знания и навыки вы получили в процессе обучения согласно целей, поставленных руководителем?	% отношение от 0% до 100%	
.			
I.			
II.			
V.			
.			
	Какие новые знания и навыки Вы сможете использовать на практике?		

5. Чего Вы ожидаете от Компании в случае успешного прохождения обучения?
Перечислите в порядке значимости и укажите не менее 3-х вариантов

.	
I.	
II.	

Подпись сотрудника _____/_____/_____
 Дата _____

Ф.И.О. _____

1. Название и дата семинара

2. Опишите Ваши ожидания, предшествующие семинару

3. Насколько семинар отвечал Вашим ожиданиям? (обведите):

Слабо	Достаточно	Хорошо	Очень хорошо	Превосходно
-------	------------	--------	--------------	-------------

4. Оцените раздаточные материалы семинара (обведите):

Слабо	Достаточно	Хорошо	Очень хорошо	Превосходно
-------	------------	--------	--------------	-------------

5. Оцените стиль ведения и компетентность тренера (обведите):

Слабо	Достаточно	Хорошо	Очень хорошо	Превосходно
-------	------------	--------	--------------	-------------

6. Оцените организацию семинара (помещение, слаженность организации...):

Слабо	Достаточно	Хорошо	Очень хорошо	Превосходно
-------	------------	--------	--------------	-------------

7. Что Вы ожидали, но не услышали на семинаре:

8. Что бы Вы хотели изменить в семинаре:

9. Опишите основные идеи, которые Вы будете использовать в своей работе:

10. Какие знания/навыки хотелось бы приобрести в дальнейшем:

ЗАДАНИЕ 10

Составьте анкету для определения эффективности обучения на основании критериев:

Критерий дифференцированности.

Критерий соответствия результатов целям и задачам (критерий результативности).

Критерий содержательности.

Достижение побочных результатов, не относящихся прямо к целям повышения квалификации.

Разнообразие применяемых методов обучения.

Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность слушателей в процесс повышения квалификации.

Критерий удовлетворенности слушателей.

Список рекомендуемой литературы

1. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология" (030301), "Менеджмент орг." (080507), "Упр. персоналом" (080505) / Г. Х. Бакирова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с.
2. Доронина, И.В. Развитие персонала : метод. рекомендации для студентов всех форм обучения по специальности 080505.65 - Упр. персоналом / И. В. Доронина ; Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. - 87 с. : табл., схем. - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-8036-0395-5.
3. Доронина И.В. Развитие персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие для дистанц. обучения и самостоят. работы студентов / И. В. Доронина ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2007. - 207 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 19.03.2013). - Загл. с экрана.

4. Доронина И.В. Развитие персонала [Электронный ресурс] : практикум / сост.: И. В. Доронина ; Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2006. - 152 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения: 19.03.2013). - Загл. с экрана.
5. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. — С. 247—248.
6. *Швецова Е.И.* Психодиагностика в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Е. И. Швецова, С. Г. Косякова; Сиб. акад. гос. службы. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. - 274 с.
7. HR-задачник: кейсы для профессионалов / [под ред. Н. Н. Опариной и др.]. - Москва : МЦФЭР, 2012. - 63 с.

12. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(И.В. Доронина)

12.1. Введение в дисциплину

Согласно ФГОС ВПО, целью освоения дисциплины "Мотивация и стимулирование трудовой деятельности" является формирование теоретической ориентации обучающихся в области побуждения человека к труду, управления трудом и практической подготовки к управлению персоналом на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования.

Исходя из цели, учебная дисциплина предполагает решение следующих задач:

1. Сформировать теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Усвоить порядок диагностики существующих мотивации и стимулирования персонала в современной организации.
3. Освоить методы, формы и методы управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности в современной организации.

По окончании изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» студент должен:

- *иметь представление* о роли изучаемого процесса в системе управления персоналом, об основных закономерностях развития личности, формирования и функционирования мотивационно-потребностной сферы личности, теориях мотивации и стимулирования деятельности;
- *знать* принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, порядок применения дисциплинарных взысканий, основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации, методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;
- *уметь* применять их на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации. Изучать мотивационный потенциал персонала, организовывать программу исследования мотивации в организации, составлять программы стимулирования труда
- *владеть навыками* описания особенностей мотивации личности и подбора соответствующих методов для ее стимулирования, анализа мотивационно-потребностной сферы личности, составления программ развития и стимулирования персонала, а также анализа документов, необходимых для этого.

Данная дисциплина способствует формированию следующих компетенций:

Профессиональные компетенции (ПК):

- знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, и умеет применять их на практике (ПК-17);
- знает порядок применения дисциплинарных взысканий (ПК-18);

- знает основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умеет использовать их на практике (ПК-55);

- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации (ПК-56);

Профессиональные дополнительные компетенции (ПДК):

- 1) знает и умеет применять на практике методы управления мотивацией трудовой деятельности;
- 2) умеет разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала;
- 3) знает и умеет применять методики мониторинга состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций и элементов стимулирования;
- 4) знает методики и умеет применять методы анализа и описания рабочих мест (должностей) для классификации рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности и систематизации условий материального денежного вознаграждения работников,
- 5) умеет составлять программу материального денежного и неденежного стимулирования персонала.

12.2. Практические задания

Методические указания

Задания по данной дисциплине представлены в трех направлениях: анализ эмпирического материала, решение кейсов и решение задач.

Задание 1, 2 включает набор результатов исследований по удовлетворенности трудом и показателях мотивации. При их выполнении необходимо ориентироваться на теоретическую основу измерительных инструментов, проводить покомпонентный и сравнительный анализ. Каждое задание необходимо сопроводить примером рекомендаций, составленных на основе данных результатов.

Задание 3 заключается в тренировке решения кейсов в области стимулирования, в данном случае нематериального. В кейсе даны вопросы и комментарии относительно предлагаемых решений.

В задании 4 даны примеры задач с сопроводительными материалами по решению задач на материальное стимулирование.

ЗАДАНИЕ 1

Изучите показатели удовлетворенности трудом работников в организации. Предложите программу мероприятий для повышения удовлетворенности трудом

Аспекты труда	Степень удовлетворенности				затрудняюсь ответить
	полностью удовлетворен	в основном удовлетворен	Скорее неудовлетворен	полностью не удовлетворен	
Физические условия труда	46	14	8	32	–

Содержание работы	38	32	18	12	–
Стиль руководства непосредственного начальника	10	26	19	15	30
Взаимоотношения в коллективе	43	29	15	7	6
Использование своего опыта, способностей и интеллекта	20	14	34	23	9
Режим рабочего времени	24	16	38	22	–

Среднестатистические оценки удовлетворенности работой

Аспекты удовлетворенности работой	Средний балл
1) Организация и условия труда	3,9
2) Содержание труда (выполняемая работа)	3,7
3) Степень Вашего участия в принятии решений	0,9
4) Заработная плата	3,1
5) Распределение премии	2,1
6) Отношение в коллективе	4,5
7) Отношение с руководителем	1,1
8) Стиль и методы работы руководителя	1,4
9) Отношение администрации к нуждам работников	3
10) Перспективы роста	1,1
11) Перспективы повышения квалификации	3,6
12) Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,9

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте представленные материалы исследования мотивации трудовой деятельности

Рейтинг мотивационных факторов, в %

Факторы	Выбор респондентов	Факторы	Выбор респондентов
1. Уровень доходов (заработная плата)	93	10. Возможность самореализации	35
2. Близость офиса к дому	19	11. Интересная работа	70
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице	18	12. Красивый офис и комфортные условия труда	34
4. Возможность профессионального роста	55	13. Нормированный рабочий день	44
5. Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)	38	14. Обучение за счет компании (тренинги, МВА и др.)	70
6. Возможность управлять людьми	32	15. Отношения с непосредственным руководителем	63
7. Высокий социальный	32	16. Признание, ощущение	55

статус, который дает работа		значимости в компании	
8. Высокий уровень ответственности, большие полномочия	49	17. Работы по специальности, соответствия с образованием	31
9. Гибкий график работы	32	18. Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	4

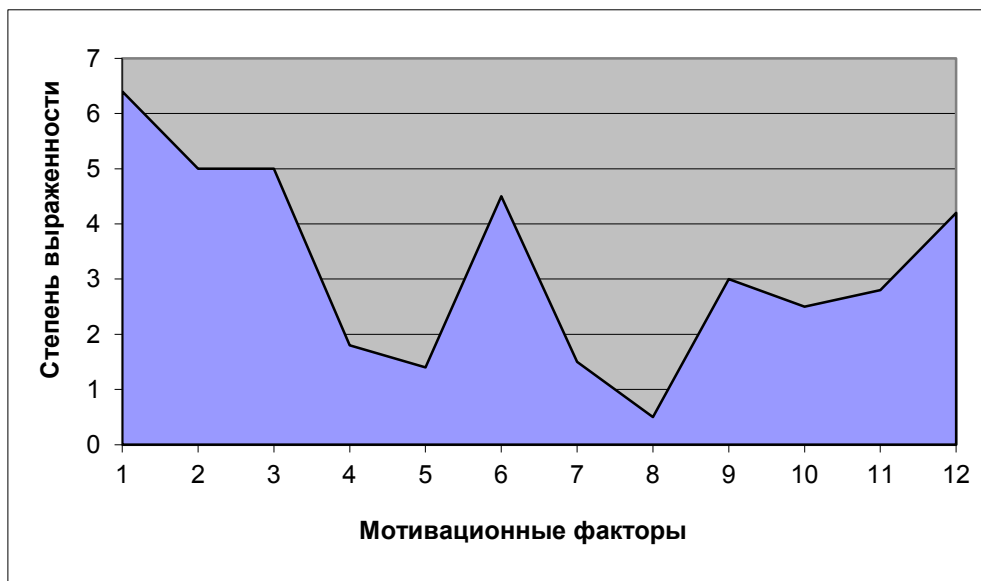


Рис.. Мотивационный профиль по выборке муниципальных служащих

Примечание: 1 - Высокий заработок и материальное поощрение, 2 - Физические условия работы, 3 - Структурирование работы, 4 - Социальные контакты, 5 – Взаимоотношения, 6 – Признание, 7 - Стремление к достижениям, 8 - Власть и влияние, 9 - Разнообразие и перемены, 10 – Креативность, 11 – Самосовершенствование, 12 - Интересная и полезная работа

ЗАДАНИЕ 3

Решите кейс

«Способы нематериального стимулирования сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов»

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 1

Профиль деятельности – крупный российский банк, имеющий разветвленную розничную сеть, состоящую из филиалов и дополнительных офисов во всех крупнейших городах России. Численность персонала – около 4 тыс. человек. Срок работы на рынке – более 15 лет.

В условиях финансового кризиса 2008–2009 гг. банк продолжает сохранять лидерские позиции, при этом еще и повышает качество и расширяет перечень своих услуг. Для продолжения активного развития банка правление утвердило программу «Новые целевые показатели на 2010 год», в основе которой лежит задача совершенствования уровня банковских технологий и повышения качества обслуживания клиентов. Программа подразумевает наличие у каждого сотрудника индивидуальных KPI. Поскольку достижение этих показателей базируется на высокой культуре обслуживания, то при установлении новых KPI важна мотивация сотрудника. Но так как в условиях

минимизации расходов HR-подразделение ограничено в финансовых ресурсах, то было решено разработать программу нематериальной мотивации персонала к достижению личных КРІ.

При ее создании специалисты учитывали два условия:

- * наличие достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях сотрудников;

- * создание для них таких условий работы, при которых стало бы возможным достижение их личных целей.

Для глубокого исследования мотивационной сферы сотрудника банка у разработчиков программы не было времени. Поэтому они сформировали контрольную группу из числа представителей московского офиса и с помощью анкетирования и личных интервью выявили составляющие мотивации «типового» работника банка. По итогам исследования перечень возможных инструментов оказался достаточно обширным. Служба персонала после проведения всех сокращений была перегружена работой, и внедрить все идеи не представлялось возможным. Поэтому было решено выбрать лишь несколько инструментов нематериальной мотивации, которые дадут максимальный эффект и помогут сотрудникам достичь личных КРІ.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 2

Профиль деятельности – региональная оптовая компания, расположена в областном центре, имеет клиентскую базу не только в своей области, но и в других ближайших городах и областях. Численность персонала – почти 500 человек. Срок работы на рынке – более 15 лет.

Кризис 2008–2009 гг. существенно повлиял на объемы продаж компании, но при этом она практически не снизила численность персонала, используя другие инструменты (сокращенную рабочую неделю, отпуска без сохранения зарплаты, уменьшение премий). С конца 2009 г. крупные поставщики компании пытаются мотивировать ее к увеличению объемов поставок предоставлением ценовых скидок и тем, что компенсация ими накладных расходов стала зависеть от исполнения согласованных (между главами компании и поставщиками) планов продаж. Таким образом, руководство видит большие перспективы в том, чтобы на 2010 г. установить и точно исполнять планы продаж. Чтобы этого добиться, введены личные планы с цифровыми показателями КРІ. Поскольку от их достижения зависит дальнейшая финансовая устойчивость компании, руководство лично обратило внимание на нематериальный аспект мотивации сотрудников. Организация не крупная, и большая часть персонала работает в ней уже давно, поэтому о проблемах с мотивацией каждого человека генеральный директор и менеджер по персоналу (единственный в компании) знают не понаслышке. В ходе совместного мозгового штурма они «накидали» несколько идей по нематериальной мотивации сотрудников. При этом учитывали следующее:

- выбранный инструмент мотивации должен достаточно хорошо стимулировать работников к достижению КРІ;

- финансовые и трудовые затраты на данный инструмент мотивации должны быть минимальны.

Поскольку генеральный директор в силу большой загрузки не может взять на себя обязанность ежедневно администрировать мотивационные программы, он делегировал эту функцию менеджеру по персоналу. Она давно работает в организации и зарекомендовала себя грамотным и ответственным исполнителем, но у нее есть и другие должностные обязанности. Поэтому с учетом того, что финансовые и трудовые ресурсы в компании ограничены, можно задействовать лишь несколько инструментов нематериальной

мотивации, при этом они должны дать максимальный эффект в достижении сотрудниками личных КРІ.

Задача

Учитывая специфику каждого предприятия, определите, какие инструменты нематериальной мотивации более всего подходят для стимулирования достижения личных КРІ персонала в компаниях № 1 и № 2. Опишите, каким образом вы организуете работу.

Варианты нематериальной мотивации

1. Использовать потребность в принадлежности к «уважаемой когорте» сотрудника и мотивировать путем частого общения с непосредственными руководителями. Когда человек чувствует, что начальник интересуется результатами его работы и совместно с ним ищет решение проблемы, то ощущает важность своей деятельности. Для овладения данным способом мотивации подчиненных линейные менеджеры проходят специальный внутренний мини-тренинг.

2. Использовать потребность в уважении и признании и стимулировать сотрудника путем награждения видимыми атрибутами – доска почета, грамота, публичная благодарность, недорогой, но ценный для работника подарок, публикация о нем в газете, интранете и т. д.

3. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать созданием имиджа «передовика». Организация внутренних конкурсов и соревнований («Лучший по профессии», «Молодой талант», «Лидер продаж» и т. д.).

4. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать путем предоставления возможности публично транслировать свой опыт (рассказ на совещании о том, как сотрудник достиг своих результатов, его публикации в прессе и т. д.)

5. Использовать потребность в самостоятельности и мотивировать путем предоставления возможности самому принимать решения (определив зону ответственности), при этом контролировать только по промежуточному (например, месячному) результату.

6. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать разрешением внедрять собственные инновации на рабочем месте (создание межфункциональных рабочих групп, конкурсы рационализаторских идей, вовлечение в решение творческих задач и проблемных ситуаций и т. д.).

7. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать участием в масштабных мероприятиях по инновационной тематике, куда приглашаются лучшие представители всех подразделений (школы передового опыта, конференции, круглые столы, расширенные совещания и т. д.).

8. Использовать потребность в творчестве и мотивировать включением в проектные группы, совещания, где обсуждается сложный вопрос, проблемная ситуация, а также делегированием функций по разработке нового или модернизации старого направления деятельности / продукта / услуги.

9. Использовать потребность во власти и мотивировать возможностью при достижении лучших показателей быть включенным в кадровый резерв компании с замещением непосредственного руководителя на время его отсутствия, а также проходить стажировки в смежных и / или аналогичных территориальных подразделениях.

10. Использовать потребность во власти и мотивировать путем назначения наставниками тех, кто оказался лучшим в выполнении плановых показателей (с соответствующим информированием коллектива об оказанном доверии).

11. Использовать потребность в комфорте и мотивировать предоставлением гибкого графика работы и большей свободы (возможность отпроситься или прийти на работу тогда, когда удобно сотруднику) при условии достижения запланированных показателей.

12. Использовать потребность в комфорте и мотивировать предоставлением возможности пойти в отпуск в удобное работнику время.

ЗАДАНИЕ 4

Задача 4.1. Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 (В)	5000 000
Издержки компании за период N1 (И)	3000 000
Коэффициент Раккера K_R	0,5
Фактические затраты на персонал (ФЗП)	1000 000
Доля компании (ДК)	50%
Доля работников (ДР)	50%
Резервный фонд (РФ)	20%

Задача 4.2.

Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 (В)	3000 000
Издержки компании за период N1 (И)	2000 000
Коэффициент Раккера K_R	0,5
Фактические затраты на персонал (ФЗП)	500 000
Доля компании (ДК)	50%
Доля работников (ДР)	50%
Резервный фонд (РФ)	20%

Задача 4.3

Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 (В)	8000 000
Издержки компании за период N1 (И)	6000 000
Коэффициент Раккера K_R	0,5
Фактические затраты на персонал (ФЗП)	500 000
Доля компании (ДК)	50%
Доля работников (ДР)	50%
Резервный фонд (РФ)	20%

Задача 4.4

Рассчитайте в рамках системы Раккера годовую 13 зарплату работников (выплачиваемую из резервного фонда)¹⁶

Месяц	Выручка компании за период N1 (В) (руб.)	Издержки компании за период N1 (И) (руб.)	Коэффициент Раккера K_R	Фактические затраты на персонал (ФЗП) (руб.)	Доля компании (ДК)/ Доля работников (ДР)/ Резервный фонд (РФ)
Январь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Февраль	3000 000	1500 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Март	2000 000	1000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Апрель	4000 000	2000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Май	2000 000	1000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Июнь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Июль	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Август	2000 000	1000 000	0,5	150 000	50% / 50% / 20%
Сентябрь	3000 000	1000 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Октябрь	2000 000	1000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Ноябрь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Декабрь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%

Задача 4.5

Рассчитайте в рамках системы Раккера годовой менеджерский бонус (выплачиваемый из менеджерского резервного фонда, который составляет 20% от Доли компании (ДК))¹⁷

Месяц	Выручка	Издержки	Коэффициент	Фактические	Доля компании (ДК)/ Доля работников (ДР)/
-------	---------	----------	-------------	-------------	---

¹⁶ При отрицательной разнице ПДЗ – ФЗП отрицательный остаток покрывается из резервного фонда. При этом если средств резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка он обнуляется (долга в резервном фонде быть не может).

¹⁷ При отрицательной разнице ПДЗ – ФЗП отрицательный остаток покрывается из резервного фонда работников. При этом, если средств резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка он обнуляется а разница компенсируется из резервного фонда менеджеров. При этом если в свою очередь средств менеджерского резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка (за минусом резервного фонда работников) он обнуляется (долга в менеджерском резервном фонде быть не может).

	компан ии за период N1 (В) (руб.)	компан ии за период N1 (И) (руб.)	т Раккер а К _Р	затраты на персона л (ФЗП) (руб.)	Резервный фонд (РФ)
Январь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Феврал ь	3000 000	1500 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Март	2000 000	1000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Апрель	4000 000	2000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Май	2000 000	1000 000	0,5	500 000	50% / 50% / 20%
Июнь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Июль	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Август	2000 000	1000 000	0,5	150 000	50% / 50% / 20%
Сентяб рь	3000 000	1000 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Октябр ь	2000 000	1000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Ноябрь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Декабр ь	2000 000	1000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%

Задача 4.6.

Рассчитайте премию по системе Импрошейр со следующими показателями:

Нормативы на основе показателей труда за N-ый период.

Показатели	Единицы измерения	Всего/ среднее
1. Количество рабочих	чел	8
2. Отработано каждым рабочим	ч	40
3. Произведено продукции	шт	80
4. Общие нормативные трудозатраты	Чел-ч	320
5. Нормативные трудозатраты на единицу продукции	Чел-ч	4

Данные для расчета премии за период N1

Показатели	шт

Фактически произведено продукции	100

Материалы: расчет премии по системе Раккера¹⁸

Система является типичной для так называемых «автоматических» премиальных систем. Основу системы составляет коэффициент Раккера. Коэффициент Раккера рассчитывается на основе статистических данных за прошлые периоды деятельности (соотношение совокупных расходов на рабочую силу и выручки (или в редких случаях прибыли) за предыдущий отчетный период). По сути он показывает какова доля работников в 1 руб. выручки (или прибыли) компании и при известной норме прибыли является ориентиром для вывода коэффициента который устанавливает запланированное (то есть значение которое сохранит запланированную норму прибыли) значение расходов на персонал в зависимости от выручки компании, ее затрат и запланированной нормы прибыли. В нашем примере мы используем т.н. учебный коэффициент Раккера равный 0,5 ($K_R = 0,5$). В примере расчета премии все цифры даны произвольно и показывают принцип расчета.

№ п/п	Описание параметра	Величина в рублях
<i>Предварительный этап расчета премии</i>		
1	Выручка компании за период N1 (В)	1000 000
2	Издержки компании за период N1 (кроме издержек на персонал) (И)	200 000
3	Чистая продукция (ЧП) = В-И	$1000\ 000 - 200\ 000 = 800\ 000$
4	Предельно допустимые затраты на персонал (ПДЗ) = ЧП * K_R	$800\ 000 * 0,5 = 400\ 000$
5	Фактические затраты на персонал (т.е. то что уже выплачено или что будет выплачено по плану (включая все виды выплат)) (ФЗП) ¹⁹	200 000
6	Первичный премиальный фонд (ППФ) = ПДЗ - ФЗП	$400\ 000 - 200\ 000 = 200\ 000$
7	Доля компании ²⁰ (ДК) = 50% от ППФ	100 000
8	Доля работников (ДР) = 50% от ППФ	100 000
<i>Фактический расчет премии для работников (производится от ДР)</i>		
9	Резервный фонд ²¹ (РФ) = ДР – 20%	20% от 100 000 = 20 000
10	Подлежит немедленному распределению (ПНР) = ДР - РФ ²²	$100\ 000 - 20\ 000 = 80\ 000$

¹⁸ Адаптировано автором по Бичеев М.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие/ М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2006. – С. 183-184

¹⁹ Очевидно, что если разность ПДЗ – ФЗП будет отрицательной, то премии не будет. Поэтому в примере расчета моделируется ситуация когда разница является положительной.

²⁰ Доля компании и доля работников устанавливаются в процессе переговоров между менеджментом компании и работниками и в разных системах оценивается по-разному. Как правило, доля компании колеблется от 20% до 50 %. Кроме того, стоит отметить, что в системе Раккера доля компании носит еще и функцию фонда вторичного резервирования (т.н. менеджерского фонда), куда отчисляется от 20% до 100% от доли компании.

²¹ Резервный фонд накапливается в течении года. В случае положительного сальдо резервного фонда он выплачивается в виде 13 зарплаты. Однако сальдо фонда зависит от первичного премиального фонда. Если ППФ является отрицательной величиной, (премия не выплачивается) то отрицательная разница выплачивается из резервного фонда.

Расчет премии по системе Импрошейр²³

Нормативы на основе показателей труда за N-ый период.

Показатели	Единицы измерения	Всего / среднее	В том числе по изделиям	
			А	Б
1. Количество рабочих	чел	20	8	12
2. Отработано каждым рабочим	ч	40	-	-
3. Произведено продукции	шт	-	80	60
4. Общие нормативные трудозатраты (строка1 * строка2)	Чел-ч	800	320 (8*40)	480 (12*40)
5. Нормативные трудозатраты на единицу продукции (строка4 / строка3)	Чел-ч	6 ((4+8)/2)	4 (320/80)	8 (480/60)

Расчет премии за период N1

Показатели	Единицы измерения	Всего/ среднее	В том числе по изделиям	
			А	Б
1. Количество рабочих	чел	20	8	12
2. Произведено продукции	шт	-	100	80
4. Фактические трудозатраты на единицу продукции (Общие нормативные трудозатраты / строка2)	Чел-ч	4,6 ((3,2+6)/2)	3,2 (320/100)	6 (480/80)
5. БКП (ТЗ ед.)	ед	1,3	(4/3,2)1,25	(8/6)1,33

²² Распределение может быть «прямым» (всем работникам в одинаковой пропорции) либо партисипативным (в распределение включается некое условие, - например, премию получают только работники проработавшие в компании более полугода).

²³ Адаптировано автором по кн.: Бичеев М.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие/ М.А. Бичеев. – Новосибирск: СИБАГС, 2006. – С. 183-184

прод. норм. / ТЗ факт.)		(6/4,6)		
6. Часы «Импрошейр» (норм. ТЗ на единицу продукции * БКП * факт. количество продукции)	ч	1351,2	500 (4*1,25*100)	851,2 (8*1,33*80)
7. Сэкономленные часы	Ч	551,2 (1351,2 -800)	180	371,2
8. Премияльные часы (50% - 0,5)	Ч	275,6 (551,2* 0,5)	90	185,6

Список рекомендуемой литературы

1. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: метод. рекомендации для самостоят. работы студентов всех форм и технологий обучения по направлению 080400 - Упр. персоналом / И. В. Доронина, М. А. Бичеев; Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2012. - 54 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009.- 522 с.
3. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080505 "Упр. персоналом" / под ред. В. П. Пугачева. - М.: Инфра-М, 2011. – 392 с.
4. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Н. С. Пряжников. - М.: Академия, 2008. - 366 с.

13. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(В.В. Моисеев)

13.1. Введение в дисциплину

Данная дисциплина относится к базовой части профессионального цикла и ориентирована на формирование у студентов знаний и навыков документационного обеспечения управления персоналом как неотъемлемой части процесса управления персоналом при подготовке бакалавров.

Цель – формирование у студентов знаний системы документационного обеспечения управления персоналом, навыков разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда, документирования трудовых отношений, ведения кадрового делопроизводства.

Задачи:

- сформировать знания основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений, оформления сопровождающей названные процедуры документации;

- на основе полученных теоретических знаний сформировать практические умения и навыки ведения кадрового делопроизводства, организации текущего и архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативными правовыми актами.

Формируемые компетенции

Общекультурные компетенции (ОК):

- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6);

- знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности (ОК-10);

- способность осуществлять деловое общение: деловая переписка, электронные коммуникации и т.д. (ОК-20).

Профессиональные компетенции (ПК):

- знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых акты, содержащие нормы трудового права (ПК-22);

- знание процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с ТК РФ, владение навыками оформления сопровождающей документации (ПК-23);

- владение навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение о командировках, инструкции по кадровому делопроизводству и пр. (ПК-30);

- владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (составляет документы о поощрениях и взысканиях) (ПК-32);

- знать основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию (ПК-33);

- владение навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами (ПК-34);

- умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, владеет навыками составления кадровой отчетности (ПК-35);

- знание требований и владение навыками по обеспечению защиты персональных данных сотрудников (ПК-36).

Дополнительные компетенции

Общекультурные дополнительные компетенции (ОДК):

- умение оформлять документы на персональном компьютере с использованием современных текстовых редакторов согласно методическим указаниям.

Профессиональные дополнительные компетенции (ПДК):

- владение навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, инструкции по кадровому делопроизводству, положение о командировках и пр.);

- знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем взаимодействия между подразделениями.

13.2. Практические задания

Общие указания по выполнению заданий студентами

Задания содержат описание реальной ситуации, произошедшей на конкретном предприятии (в организации), содержащее определенное количество данных, действия руководителя, отдельных работников и предназначены для оценки умений и навыков работы в определённой области.

ЗАДАНИЕ 1

Какие документы будут внесены во внутреннюю опись документов, включенных в личное дело работника?

Работник кадровой службы получил задание руководителя кадровой службы на заведение и оформление личного дела вновь принятого работника.

Вновь принятый работник – это руководящий работник с высшим профессиональным образованием, прошедший профессиональную переподготовку, повышение квалификации, имеющий ученую степень, государственные награды.

ОТВЕТ

анкета или личный листок по учету кадров;

автобиография (резюме);

копия документа о профессиональном образовании;

копия документа о профессиональной переподготовке;

копия документа о повышении квалификации;

копия документа о присвоении ученой степени;

копии решений о награждении государственными наградами Российской Федерации;

копия трудового договора;

копия приказа о приеме на работу.

Список рекомендуемой литературы

О персональных данных : федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 31 (1 ч.), ст. 3451.

О Типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти : приказ Министерства культуры и массовых коммуникаций

Российской Федерации 08 ноября 2005 г. № 536 // Бюлл. норм. актов фед. органов исп. власти. – 2006. – N 10.

Основные правила работы архивов организаций (одобрены решением Коллегией Росархива от 06.02.2002). – Москва : ВНИИДАД. – 2003.

Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

Янковая, В.Ф. Формирование кадровых документов в дела и организация их текущего хранения / В. Ф. Янковая // Справочник кадровика. – 2010. – № 10. – С. 101–110.

ЗАДАНИЕ 2

Подготовить список документов для включения во внутреннюю опись документов личного дела консультанта Министерства образования Н-ской области Иванова И.И.

Работник кадровой службы Министерства образования Н-ской области получил задание руководителя кадровой службы сформировать личное дело консультанта Министерства образования Н-ской области Иванова И.И., поступившего на государственную гражданскую службу по конкурсу после завершения военной службы.

Иванов И.И. имеет высшее профессиональное образование, воинское звание, государственные награды.

ОТВЕТ

1) письменное заявление с просьбой о поступлении на гражданскую службу и замещении должности гражданской службы;

2) собственноручно заполненная и подписанная анкета установленной формы с приложением фотографии;

3) документы о прохождении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы;

4) копия паспорта;

5) копии свидетельств о государственной регистрации актов гражданского состояния;

6) копия документа, подтверждающего прохождение военной службы;

7) копии документов о профессиональном образовании, профессиональной переподготовке, повышении квалификации;

8) копии решений о награждении государственными наградами Российской Федерации;

9) копии решений о присвоении воинских званий;

10) копия акта Министерства образования Н-ской области о назначении на должность гражданской службы;

11) экземпляр служебного контракта;

12) копии документов воинского учета;

13) сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера гражданского служащего;

14) копия страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;

15) копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации;

16) копия страхового медицинского полиса обязательного медицинского страхования граждан;

17) медицинское заключение установленной формы об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению.

Список рекомендуемой литературы

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации (с изм. и доп.) : федер. закон от 27 июля. 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
2. О персональных данных (с изм. и доп.) : федер. закон от 27 июля. 2006 г. № 152-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 31 (I ч.). – Ст. 3451.
3. Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации : указ Президента Рос. Федерации от 30 мая 2005 г. № 609 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 23. – Ст. 2242.
4. Основные правила работы архивов организаций (одобрены решением Коллегией Росархива от 06.02.2002). – Москва : ВНИИДАД. – 2003.
5. Меньшова, В.Н. Организация государственной и муниципальной службы : учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. Н. Меньшова ; Сиб. акад. гос. службы. – 3-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. – 287 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: http://www.sapanet.ru/UMM_1/3941/org_gos_mun_sl_14a.pdf, требуется авторизация (дата обращения: 15.01.2015).
6. Янковая, В.Ф. Формирование кадровых документов в дела и организация их текущего хранения / В. Ф. Янковая // Справочник кадровика. – 2010. – № 10. – С. 101–110.

ЗАДАНИЕ 3

Подготовить проект приказа руководителя организации о выплате премии названному работнику, используя утвержденную Госкомстатом России форму.

Системный администратор информационно-технического отдела ООО «Телеком» Солдатов Владимир Иванович эффективно работал в интересах названной организации. По итогам работы за первый квартал начальник отдела Майоров И.И. 5 апреля 2015 г. направил директору ООО «Телеком» Генералову В.В. представление о поощрении Солдатова В.И. премией в размере 5 тыс. руб. за добросовестное исполнение работником трудовых обязанностей (за достижение высоких показателей в труде).

Унифицированная форма N Т-11

Утверждена
Постановлением
Госкомстата России
от 05.01.2004 N 1

Форма по ОКУД

по ОКПО

Код
0301026

наименование организации

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о поощрении работника

Табельный номер

_____ фамилия, имя, отчество

_____ структурное подразделение

_____ должность (специальность, профессия)

_____ мотив поощрения

_____ вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. - указать)

в сумме _____ прописью

_____ руб. _____ коп.
(_____ руб. _____ коп.)
цифрами

Основание: представление

Руководитель организации _____

ОТВЕТ

1. Наименование организации

Указывается в полном соответствии с наименованием, закрепленным в учредительных документах, включая сокращенное наименование и наименование на иностранном языке (если они имеются).

При наличии сокращенного наименования организации сначала указывается полное наименование, а затем, ниже или за ним, сокращенное (в скобках).

2. Код формы по ОКУД

Проставляется только на документах, имеющих унифицированную форму, и название которых содержится в **Общероссийском классификаторе управленческой документации (ОКУД)**.

3. Код организации

Проставляется по **Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО)** и включает восемь знаков.

4. Фамилия, имя, отчество работника

Записываются **без сокращений в именительном падеже**.

5. Табельный номер

Указывается номер, который присвоен работнику при приеме на работу.

6. Структурное подразделение

Указывается наименование структурного подразделения, в котором работает работник **(в именительном падеже, полностью, в соответствии с принятым в организации**

внутренним делением). Если структурное подразделение не было определено в трудовом договоре, эта строка приказа не заполняется.

7. Должность (специальность, профессия)

Записывается **без сокращений, в именительном падеже.**

8. Мотив награждения

Статья 191 ТК РФ таким мотивом называет «**добросовестное исполнение работником трудовых обязанностей**». В приказе о поощрении необходимо «**расшифровать**» эту формулировку и указать, за какие именно достижения работник представлен к поощрению.

Если поощрение работников связывается с определенными событиями и датами – юбилеями, профессиональными праздниками и др., то такие события могут указываться в этой строке приказа наряду с мотивом поощрения. Например, «**За многолетний безупречный труд и в связи с 50-летием**».

9. Вид поощрения

- моральное - объявление благодарности, награждение почетной грамотой, присвоение звания «Лучший по профессии»;
- материальное - выдача премии, награждение ценным подарком.

Возможно сочетание материального и морального поощрения. В этом случае в строке приказа указывается несколько видов поощрений, например «Благодарность и премия».

Унифицированная форма №
Т-11
Утверждена постановлением
Госкомстата
России от 06.04.01 № 26

Общество с ограниченной ответственностью
«Телеком»

Форма
по ОКУД
П
о ОКПО

Код
03010 26
xxxxx xx

(ООО «Телеком»)

(наименование организации)

Номер документа	Дата
<i>3-к</i>	<i>24.04.2015</i>

**Приказ
(распоряжение)
о поощрении работника**

Табельный номер
<i>34</i>

Солдатов Владимир Иванович

(фамилия, имя, отчество)

Системный администратор

(наименование профессии (должности))

Информационно-технический отдел

(наименование структурного подразделения)

За достижение высоких показателей в труде

(мотив награждения)

Выдать премию

(вид поощрения (объявить благодарность, наградить ценным подарком или почетной грамотой, выдать премию и др.))

В
сумме

Пять тысяч

(сумма прописью)

0

уб. *0* оп.

5000 уб. *0* оп.)

Основание:

Представление начальника информационно-технического отдела от 05.04.2015
Майорова И.И.

Руководитель организации

*Директ
ор*

(должность)

Генералов

(подпись)

В.В. Генералов

(расшифровка подписи)

Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.

О Типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти : приказ Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации 08 ноября 2005 г. № 536 // Бюлл. норм. актов фед. органов исп. власти. – 2006. – N 10.

Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты : постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1 // Бюллетень Минтруда России. – 2004. – N 5.

Большая книга образцов. Вып. 4: Образцы документов для оформления поощрений и взысканий. – Москва : Актион-Медиа, 2011. – 30 с. (Тематическое приложение к журналу «Кадровое дело»).

ЗАДАНИЕ 4

Укажите, правомерно ли требование работника кадровой службы о предоставлении всех вышеперечисленных документов в данной ситуации? Какие документы, и на каком основании предъявляются работодателю лицом, поступающим на работу для заключения трудового договора?

При приеме на работу на должность инженера по охране труда (для заключения трудового договора) в Искитимский карьер ОАО «Новосибирское карьероуправление» специалист кадровой службы потребовал от Протасовой Е.М. следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прежнего места работы;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (индивидуальный номер налогоплательщика – ИНН);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку о семейном положении;
- документы воинского учета;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования.

ОТВЕТ

В соответствии со ст.65. Трудового кодекса Российской Федерации правомерно затребовать от Протасовой Е.М. следующие документы:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 4) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- 5) документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- 6) справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям – при поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с Трудовым кодексом, иным федеральным законом не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость, подвергающиеся или подвергавшиеся уголовному преследованию.

Список рекомендуемой литературы

- Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.
- Зайцева, О.Б. Оформление трудовых отношений: поэтапный процесс / О. Б. Зайцева // Кадровик: Кадровое дело. – 2010. – № 5. – С. 5–14.
- Румынина, В.В. Трудовые отношения: от приема ...до увольнения / В. В. Румынина, Л. А. Румынина. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА–М, 2010. – 386 с.
- Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

ЗАДАНИЕ 5

Оцените позицию должностных лиц, участвовавших в согласовании заявления на отпуск, и определите, правомерно ли принято директором решение (резолуция).

Делопроизводитель общего отдела Петрова Н.И. обратилась с заявлением к директору ОАО «Север» Генералову А.А. с просьбой о предоставлении ей очередного оплачиваемого отпуска с **1 июня 2015 года** в соответствии с графиком отпусков, утвержденным руководителем организации **27 декабря 2015 года**.

Заявление было завизировано начальником общего отдела и заместителем директора по административно-хозяйственным вопросам, в ведении которого непосредственно находится общий отдел. Решение директора было принято с учетом мнения визирующих лиц и отражено в резолюции.

Директору ОАО «Север»
Генералову А.А.
от делопроизводителя
общего отдела
Петровой Н.И.

Отдел кадров
Оформить отпуск Петровой О.А.
с 01.06.2015
продолжительностью
28 календарных дней
Генералов

16.04.2015

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу предоставить мне ежегодный оплачиваемый отпуск с 01.05.2015 в соответствии с графиком отпусков.

Петрова Н.И. Петрова
14.04.2015

**Считаю целесообразным перенести
отпуск на июнь 2015 г. в связи с болезнью двух
работников отдела**

Заведующая общим отделом *Иванова* Н.И. Иванова
14.04.2015

**Поддерживаю предложение заведующей
общим отделом Ивановой Н.И.**

Зам. директора по административно-хозяйственным вопросам *Сергеев* С.С.
Сергеев

15.04.2015

ОТВЕТ

Все резолюции нарушают Трудовой кодекс Российской Федерации:

В соответствии со ст.123 ТК РФ график отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника.

В соответствии со ст.124 ТК РФ ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый работодателем с учетом пожеланий работника, в случаях:

временной нетрудоспособности работника;

исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого трудовым законодательством предусмотрено освобождение от работы;

в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством, локальными нормативными актами.

В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы организации, индивидуального предпринимателя, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.

Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.

Потапова, А.В. Отзыв из отпуска / А. В. Потапова, Л. А. Потапова // Справочник кадровика. – 2010. – №8. – С. 40 – 50.

Румынина, В.В. Трудовые отношения: от приема ...до увольнения / В. В. Румынина, Л. А. Румынина. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 386 с.

Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

Труханович, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. –7-е изд., перераб. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 608 с.

Черняева, Д.В. Отпуска: новая Конвенция - новые правила? / Д. В. Черняева // Справочник кадровика. – 2011. – № 3. – С. 56 –71.

ЗАДАНИЕ 6

Подготовить проект распорядительного акта, прекращающего трудовые отношения работодателя с работником в связи с невыходом его на работу в день, определенный трудовым договором.

С сантехником Павловым Владимиром Ивановичем 15 апреля 2015 г. в ТСЖ «Сибирский двор» был заключен трудовой договор №3-ТД с условием приступить к работе 16 апреля 2015 г. На основании трудового договора 15 апреля 2015 г. был издан приказ №4-к «О приеме на работу Павлова В.И.»

16 апреля Павлов В.И. не приступил к исполнению трудовых обязанностей, о чем был составлен акт от 17.04.2015 №10 «О невыходе на работу Павлова В.И в день, определенный трудовым договором».

ОТВЕТ

Товарищество собственников жилья «Сибирский двор»

ПРИКАЗ

17.04.2015

№ 5-

к
г. Новосибирск

Об аннулировании трудового договора

В связи с невыходом на работу в определенный трудовым договором день работника В.И. Павлова и в соответствии со ст.61 Трудового кодекса Российской Федерации

п р и к а з ы в а ю

1. Аннулировать трудовой договор от 15.04.2015 N 3-ТД, заключенный с сантехником ТСЖ «Сибирский двор» Павловым Владимиром Ивановичем, в связи с тем, что работник не приступил к

работе в день начала работы, 16.04.2015, определенный трудовым договором.

2. Отменить приказ от 15.04.2015 N 4-к «О приеме на работу Пвлова В.И.».

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на начальника отдела кадров

_____.

Основание: акт от 17.04.2015 N 10 «О невыходе на работу Павлова В.И в день, определенный трудовым договором».

Директор
Фамилия

подпись

И.О.

Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.

Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты : постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1 // Бюллетень Минтруда России. – 2004. – N 5.

Зайцева, О.Б. Оформление трудовых отношений: поэтапный процесс / О. Б. Зайцева // Кадровик: Кадровое дело. – 2010. – № 5. – С. 5–14.

Кирсанова, М.В. Документационное обеспечение управления в органах государственной власти и местного самоуправления : учеб.пособие / М. В. Кирсанова, В. В. Моисеев; СибАГС. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. – 298 с.

Румынина, В.В. Трудовые отношения: от приема ...до увольнения / В. В. Румынина, Л. А. Румынина. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА–М, 2010. – 386 с.

Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

Труханович, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. –7-е изд., перераб. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 608 с.

ЗАДАНИЕ 7

Подготовить проект акта о невыходе на работу Павлова В.И. в день, определенный трудовым договором.

С сантехником Павловым Владимиром Ивановичем 15 апреля 2015 г. в ТСЖ «Сибирский двор» был заключен трудовой договор №3-ТД с условием приступить к работе 16 апреля 2015 г.

16 апреля Павлов В.И. не приступил к исполнению трудовых обязанностей, о чем председателем ТСЖ Петровой В.В. в присутствии бухгалтера Ивановой Н.Н. и электрика Воробьева К.К. был составлен акт от 17.04.2015 №10 «О невыходе на работу Павлова В.И. в день, определенный трудовым договором».

ОТВЕТ

Товарищество собственников жилья «Сибирский двор»

АКТ

17.04.2015

N 10

г. Новосибирск

О невыходе на работу Павлова В.И. в день, определенный трудовым договором

Сегодня, 17.04.2015 , в 17 ч. 55 мин. мной, председателем ТСЖ «Сибирский двор» Петровой В.В., в присутствии бухгалтера ТСЖ Ивановой Н.Н. и электрика ТСЖ Воробьева К.К. составлен настоящий акт о том, что сантехник Павлов В.И. не приступил к исполнению трудовых обязанностей в день начала работы, 16.04.2015, условие о котором было включено в трудовой договор от 15.04.2015 № 3-ТД.

Причина отсутствия Павлова В.И. неизвестна

Председатель ТСЖ В.В. Петрова		<i>Петрова</i>
Бухгалтер ТСЖ Н.Н. Иванова		<i>Иванова</i>
Электрик ТСЖ Воробьев	<i>Воробьев</i>	К.К.

Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.

Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты : постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1 // Бюллетень Минтруда России. – 2004. – N 5.

Зайцева, *О.Б.* Оформление трудовых отношений: поэтапный процесс / О. Б. Зайцева // Кадровик: Кадровое дело. – 2010. – № 5. – С. 5–14.

Кирсанова, М.В. Документационное обеспечение управления в органах государственной власти и местного самоуправления : учеб.пособие / М. В. Кирсанова, В. В. Моисеев; СибАГС. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. – 298 с.

Румынина, В.В. Трудовые отношения: от приема ...до увольнения / В. В. Румынина, Л. А. Румынина. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 386 с.

Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

Труханович, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. –7-е изд., перераб. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 608 с.

ЗАДАНИЕ 8

Показать алгоритм оформления на работу указанных лиц в соответствии с федеральным законодательством.

На предприятия, входящие в систему ОАО «Российские железные дороги», пришли устраиваться на работу следующие граждане Российской Федерации:

- 1) молодой человек в возрасте 17 лет со средним образованием (устраивался в сервисный центр при железнодорожном вокзале). Ранее не работал;
- 2) женщина в возрасте 20 лет (устраивалась в комбинат общественного питания ОАО РЖД);
- 3) мужчина 25 лет (устраивался в вагонное депо).

ОТВЕТ

- 1) Получение документов, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации, для заключения трудового договора;
- 2) направление на обязательный предварительный медицинский осмотр;
- 3) получение заявления о приеме на работу;
- 4) ознакомление с локальными нормативными актами под роспись (Правила

внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда и стимулировании труда и т.д.), коллективным договором;

5) заключение трудового договора (подписание, вручение одного экземпляра работнику под роспись в экземпляре работодателя);

6) заключение договора о полной материальной ответственности;

7) подготовка проекта приказа о приеме на работу, согласование его у руководителей соответствующих структурных подразделений, подписание его у руководителя организации;

8) регистрация приказа;

9) ознакомление работника с приказом под роспись (в 3-х дневный срок со дня фактического начала работы);

10) оформление трудовой книжки работнику, принятому на работу впервые (не позднее недельного срока со дня приема на работу);

11) внесение записей в трудовую книжку (не позднее недельного срока);

12) внесение сведений в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;

13) оформление личной карточки работника;

14) ознакомление работника под роспись с записями в личной карточке;

15) направление обязательной информации в военкомат в отношении лиц, подлежащих воинскому учету.

Список рекомендуемой литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1. – Ч. 1. – Ст. 3.

Зайцева, О.Б. Оформление трудовых отношений: поэтапный процесс / О. Б. Зайцева // Кадровик: Кадровое дело. – 2010. – № 5. – С. 5–14.

Моисеев, В.В. Основы безопасности труда : учеб. пособие / В. В. Моисеев ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. – 190 с.

Румынина, В.В. Трудовые отношения: от приема ...до увольнения / В. В. Румынина, Л. А. Румынина. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 386 с.

Труханович, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. – 7-е изд., перераб. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 608 с.

ЗАДАНИЕ 9

Используя прилагаемую к заданию форму подготовить проект номенклатуры дел кадровой службы в качестве сегмента сводной номенклатуры дел (разделы 3 и 5 не заполнять, а в разделе 4 указать только срок хранения).

По истечении года действия номенклатуры дел возникла необходимость утвердить новую номенклатуру дел ООО «Стандарт» на 2015 год с учетом усложнения и появления новых задач, наделения дополнительными функциями, введения в действие новых нормативных правовых актов федеральных органов государственной власти.

Руководителем ООО «Стандарт» поставлена задача службе документационного обеспечения управления персоналом собрать из структурных подразделений предложения для оформления проекта сводной номенклатуры дел.

Форма номенклатуры дел структурного подразделения

(наименование организации)

(наименование структурного подразделения)
НОМЕНКЛАТУРА
ДЕЛ

На _____ год

Ин-декс дела	Заголовок дела	Кол-во ед. хр.	Срок хранения и № статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5
Название раздела				

Наименование должности руководителя
структурного подразделения

(подпись)

(расшифровка подписи)

Дата

СОГЛАСОВАНО
Протокол ЭК структурного подразделения

Наименование
руководителя
(лица, ответственного за архив)

должности
архива

(подпись)

(расшифровка подписи)

ОТВЕТ
Общество с ограниченной ответственностью «Стандарт»
ООО «Стандарт»
ОТДЕЛ КАДРОВ

На 2015 год

Индекс дела	Заголовок дела	Кол-во ед.хран.	Срок хранения и № статей по перечню	Примечание
1	2	3	4	5
XX-01	Локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность отдела кадров (Положение об отделе, должностные инструкции сотрудников отдела и др.)		Пост. Ст.16	
XX-02	Выписка из номенклатуры дел организации – номенклатура дел отдела кадров		ДЗН Ст. 200 б	
XX-03	Планы работы отдела кадров на отчетный период		ДМН Ст.288	
XX-04	Приказы и распоряжения директора по вопросам, входящим в компетенцию отдела. Копии		ДМН	Подлинники в общем отделе (дело № XX-XX)
XX-05	Документы (информационные записки, справки, докладные и служебные записки внутреннего назначения) по оперативной деятельности отдела		5 л. ЭПК Ст. 88	
XX-06	Локальные нормативные акты организации (для ознакомления работников: Устав, Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение об оплате труда, Положение о системе наград и поощрений и др.). Копии		ДЗН	Подлинники в делах № № XX-XX, XX-XX
XX-07	Штатное расписание. Копии		ДМН	Подлинники в деле № XX-XX
XX-08	Описи передачи дел постоянного хранения в архив организации. Копии Акты о выделении дел временного хранения к уничтожению. Копии		3 г. Ст.248 а 3 г. Ст.248 в	Подлинники в деле № XX-XX Подлинники в деле № XX-XX
XX-09	Приказы директора по личному составу (прием, перемещение, совместительство, совмещение, перевод, увольнение, аттестация, изменение должностного оклада, об изменении фамилии)		75 л. ЭПК Ст. 6 б	
XX-10	Приказы директора по личному составу (о длительных внутрироссийских и зарубежных командировках)		75 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-11	Приказы директора по личному составу (отпуск по уходу за ребенком, отпуск без сохранения заработной платы, о выплате единовременного пособия при рождении ребенка, ежемесячного пособия по уходу за ребенком, об оказании материальной		75 л. ЭПК Ст. 19 б	

	помощи, о выплате компенсации за неиспользованный отпуск, о различного рода социальных выплатах)			
XX-12	Приказы директора по личному составу о поощрениях конкретных работников, дисциплинарных взысканиях		5 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-13	Приказы директора по личному составу о краткосрочных внутрироссийских и зарубежных командировках		5 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-14	Приказы директора по кадрам (о поощрении, премировании списком)		75 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-15	Приказы директора по кадрам (о ежегодных оплачиваемых отпусках, дополнительных отпусках, отпусках в связи с обучением, дежурстве в выходные и праздничные дни, об утверждении графика отпусков, графиков рабочего времени, переносе выходных и праздничных дней, о продлении и переносе очередного отпуска, об отзыве из очередного отпуска)		5 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-16	Книги регистрации приказов по личному составу (Л)		75 л. Ст.258 б	
XX-17	Книги регистрации приказов по личному составу (ЛК-д)		75 л. Ст. 258 б	
XX-18	Книги регистрации приказов по личному составу (Л-м)		75 л. ЭПК Ст. 19 б	
XX-19	Книги регистрации приказов по личному составу (Л-т)		5 л. ЭПК Ст. 258 б	
XX-20	Книги регистрации приказов по личному составу (Л-к)		5 л. Ст. 258 б	
XX-21	Книги регистрации приказов по кадрам (К)		75 л. ЭПК Ст. 258 б	
XX-22	Книги регистрации приказов по кадрам (К-г)		75 л. ЭПК Ст. 258 б	
XX-23	Графики отпусков работников		1 г. Ст. 693	
XX-24	Личные дела работников из числа руководителей		75 л. Ст.656 б	
XX-25	Личные карточки из числа инженерно-технического и вспомогательного персонала, рабочих		75 л. Ст. 658	
XX-26	Трудовые книжки работников		До востребов. Ст. 664	Не востребованные— не менее 75 лет
XX-27	Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним		75 л. Ст. 695	
XX-28	Книга регистрации выдачи справок о стаже, месте работы		5 л. Ст. 252	
XX-29	Журнал регистрации листов нетрудоспособности работников		5 л. Ст. 897	
XX-30	Журнал учета работников, выбывающих в командировки		5 л. Ст.695 з	
XX-31	Журнал учета прибывших в командировки		5 л. Ст.695 з	

XX-32	Журнал учета инструктажа работников отдела по ТБ		10 л. Ст. 626 б	
-------	--	--	--------------------	--

ЗАДАНИЕ 10

Найдите ошибки, допущенные при внесении записей в трудовую книжку работницы.

Инспектор кадровой службы ООО «Полярник» Степанова Н.И. внесла записи в трудовую книжку уволившейся работнице Петровой В.И. и выдала ее в этот же день. При устройстве на работу в другую организацию Петровой В.И. указали на грубые ошибки в записях в трудовой книжке и попросили обратиться по месту прежней работы для их исправления.

N записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
<i>1.</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>Принята в ООО «Полярник» делопроизводителем отдела документационного обеспечения</i>	<i>Пр. № 121-л/с от 12.10.12</i>
				Инспектор ОК  Подпись <i>П.И. Сидорова</i> ПЕЧАТЬ	
<i>2.</i>	<i>10</i>	<i>04</i>	<i>15</i>	<i>Уволена по собственному желанию, п.3 ст.77 ТК РФ</i>	<i>Прик. № 44-л/с от 10 апреля 2015 года</i>
				Инспектор по кадрам  Подпись <i>Н.И. Степанова</i> ПЕЧАТЬ	

ОТВЕТ

Оформляя прием на работу, в третьей графе в виде заголовка пишется полное наименование организации, а также сокращенное, если оно есть.

Ниже наименования организации (без пропуска строки) в графе 1 проставляется порядковый номер записи.

В графе 2 указывается дата приема на работу (только арабскими цифрами).

В графе 3. делается запись о принятии или назначении в структурное подразделение с указанием его конкретного наименования, наименования должности (работы) сотрудника, его специальности, профессии с указанием квалификации работника (категории, разряда, классного чина и т. п.).

Эти наименования должны соответствовать штатному расписанию.

Инструкция предписывает сначала указывать наименование структурного подразделения, затем наименование должности.

В графе 4 указывается наименование документа, на основании которого внесена запись со ссылкой на его дату и номер.

При увольнении по собственному желанию делается запись:

Трудовой договор расторгнут по инициативе работника, п. 3 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации.

При этом не только дается правильная формулировка причины увольнения, но и в ссылке на пункт Трудового кодекса добавляется часть статьи.

Все записи, внесенные в его трудовую книжку за время работы у данного работодателя, заверяются подписью работодателя или лица, ответственного за ведение трудовых книжек, печатью работодателя и подписью самого работника.

Пример правильного заполнения трудовой книжки

N записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
				<i>Общество с ограниченной ответственностью «Полярник» (ООО «Полярник»)</i>	
1.	12	10	2012	<i>Принята в отдел документационного обеспечения на должность делопроизводителя</i>	<i>Приказ от 12.10.2012 № 121 л/с</i>
2.	10	04	2015	<i>Трудовой договор расторгнут по инициативе работника, п. 3 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации.</i>	<i>Приказ от 10.04. 2015 № 44-л/с</i>
				<i>Инспектор по кадрам</i>  <i>Подпись</i> <i>Н.И. Степанова</i>	
				<i>С записями ознакомлена</i> <i>Подпись</i> <i>В.И. Петрова</i>	

Список рекомендуемой литературы

О Типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти : приказ Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации 08 ноября 2005 г. № 536 // Бюлл. норм. актов фед. органов исп. власти. – 2006. – N 10.

Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения: приказ Министерства культуры Российской Федерации от 25 августа 2010 г. N 558 // Бюлл. норм. актов фед. органов исп. власти. – 2010. – № 38.

Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти их государственной регистрации : постановление Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 33. – Ст.3895.

Об утверждении разъяснений о применении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти их государственной регистрации : приказ Министерства юстиции от 4 мая 2007 г. (в ред. Приказа Минюста РФ от 26.05.2009 N 155) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2007. – N 23.

Основные правила работы архивов организаций (одобрены решением Коллегией Росархива от 06.02.2002). – Москва : ВНИИДАД. – 2003.

ГОСТ Р 7.0.8-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.

ГОСТ Р 6.30-2003. Государственный стандарт Российской Федерации. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2003 (Требования к оформлению документов).

Кирсанова, М.В. Документационное обеспечение управления в органах государственной власти и местного самоуправления : учеб.пособие / М. В. Кирсанова, В. В. Моисеев; СибАГС. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. – 298 с.

Савенкова, Т.М. Делопроизводство в кадровой службе / Т. М. Савенкова [Электронный ресурс]: учеб. пособие, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2008. – 250 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.sapanet.ru>

Труханович, Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. –7-е изд., перераб. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 608 с.

14. КОНФЛИКТОЛОГИЯ

(Е.В. Балганова)

14.1. Введение в дисциплину

Дисциплина «Конфликтология» входит в базовую часть профессионального цикла БЗ учебного цикла и ориентирована на формирование у студентов знаний и навыков в области разрешения и управления конфликтами.

Цель дисциплины: формирование конфликтологической компетентности будущего специалиста по управлению персоналом как составляющей общей профессиональной компетентности.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление о конфликте как форме социального взаимодействия, преодолеть негативное отношение к конфликту;
- сформировать представление о специфике социальных конфликтов, их причинах, их возможностях управления конфликтным взаимодействием;
- освоить диагностические умения для определения уровней конфликтности, стратегии поведения в конфликте;
- сформировать навыки эффективного взаимодействия, конструктивного разрешения конфликтов.

Компетенции, формируемые в рамках дисциплины «Конфликтология»

Общекультурные компетенции (ОК):

- диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации (ОК-14);
- осуществлять деловое общение: публичные выступления; переговоры; проведение совещаний; деловая переписка, электронные коммуникации (ОК-20);
- учета последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-21);
- приверженностью этическим ценностям, уважением человеческого достоинства, честностью, открытостью, порядочностью, справедливостью, порядочностью, доброжелательностью, терпимостью (ОК- 24).

Профессиональные компетенции (ПК):

- знание основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умение применять их на практике (ПК-39);
- умение обеспечить соблюдение этических норм взаимоотношений в организации (ПК-69);
- владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами (ПК-70);
- способность предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания (ПК-71).
- способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, способность преодолевать сопротивление изменениям ПК-78.

14.2. Практические задания

Методические указания

Выполнение практических заданий для подготовки к ГЭК по дисциплине должно способствовать закреплению и углублению знаний, а также выработке навыков самостоятельного мышления и умения решать поставленные перед студентом задачи.

Содержание заданий нацелены в первую очередь на приобретение и отработку практических навыков в области управления конфликтами.

Задание 1.

Проанализируйте предложенную конфликтную ситуацию с точки зрения ее структуры и динамики, а также определите особенности ее эскалации. Опишите политическую среду, которой протекал конфликт.

На машиностроительном заводе прошло масштабное сокращение персонала. На предприятии работает 3,5 тыс. человек. В конце 2007 г. на заводе было сокращено около 400 сотрудников пенсионного возраста, а в июле 2008 г. под сокращение попали еще 200 сотрудников завода.

Холдинговая компания, в которую входит завод, создана в октябре 2004 г. и управляет рядом других машиностроительных предприятий. В период кризиса многие предприятия оказались в трудном положении. И данный завод – не исключение. Сначала объемы выпускаемой продукции резко снизились в связи с падением спроса, потом штат пришлось сокращать. Завод является градообразующим предприятием. Раньше он обеспечивал работой больше 30 % населения города. В декабре 2008 г. было остановлено головное предприятие, завод перешел на трехдневную рабочую неделю. Во время вынужденного простоя сотрудники обеспечивались всеми необходимыми социальными выплатами. Несомненно, такое положение дел на предприятии обеспокоило сотрудников. Вынужденные отпуска, трехдневная рабочая неделя – всё это отразилось не самым лучшим образом на семейных бюджетах работников.

В сложной ситуации руководство завода предложило сокращенным сотрудникам обратиться в Службу занятости населения. На сегодняшний день вакансии в городе есть, но они должны быть подходящими для сокращенных людей, во-первых, доход, во-вторых, специальность. А вакансии, в основном, узких специалистов – разнорабочие либо дворники».

Региональные представители политического движения «Левый фронт» неоднократно проводили несанкционированные протестные акции у проходной завода, после которых правоохранительные органы задерживали активистов. Активисты раздали около 200 листовок с призывами к забастовке. Листовки были распространены среди сокращенных сотрудников. Однако реакции со стороны бывших заводчан не последовало. В планах протестующих – увеличить количество листовок до 1000–1500 и создать на заводе забастовочный комитет. Широкое внимание общественности к ситуации было привлечено благодаря публикациям в СМИ.

Холдинговая компания разработала антикризисный бизнес – план, в результате его реализации завод получил бы крупный заказ. Инвестиционная комиссия приняла решение поддержать проект за счет средств краевого бюджета. Губернатор края сообщил, что считает возможным обратиться в Правительство РФ с предложением об оказании поддержки. Заказчик уже перечислил заводу 220 млн рублей.

Задания 2.

Постройте объяснительную модель конфликта: почему произошел данный конфликт? Каковы его причины? Кому выгоден этот конфликт? Что побудило стороны вступить в конфликт, какие мотивы? Выясните инцидент и повод конфликта, определите конфликтогены, конструктивные и деструктивные функции конфликта для его сторон.

Конфликт начался в 2010 г. между двумя компаниями в сфере металлургической промышленности: крупнейшим в мире производителем черных и цветных металлов ОАО «Мечен» и объединенной компанией ОАО «ГМК-Рубин» (одной из крупнейших компаний на рынке трубного бизнеса). Компания «Мечен» подала иск в городской суд, в

результате чего было возбуждено уголовное дело в отношении сотрудников ОАО «ТМК-Рубин» по подозрению их в нарушении прав владельцев ценных бумаг. 12 марта 2011 г. следственным комитетом по заявлению «Мечен» было возбуждено уголовное дело по ч. 1 ст. 185.4 УК РФ (о воспрепятствовании осуществлению или незаконном ограничении прав владельцев ценных бумаг). Компания «Мечен» обвиняет неизвестных (личность сотрудников не установлена) работников компании «ТМК-Рубин» в срыве сделки по продаже пакета акций «Мечен» предприятия оффшору «Bel Invest». Эту сделку компании согласовали еще в августе 2010 г., но «Мечен» не выполнил обязательства по договору, более того, компания не смогла представить покупателю корпоративные документы «ТМК-Рубин».

Оппоненты, т. е. «ТМК-Рубин», в свою очередь, не согласны с предъявленными к ним обвинениями. Адвокат компании сообщает о том, что «Мечен» не запрашивал никаких корпоративных документов до сентября 2011 г., а если бы обратился, то немедленно получил их. Адвокаты компании «ТМК-Рубин» пытаются обжаловать постановление о возбуждении уголовного дела, так как возбуждение дела против «неустановленных сотрудников» нарушает права всех остальных сотрудников завода. Таким образом, все сотрудники находятся в числе подозреваемых, у которых отсутствует возможность обжалования действий следственного комитета. Также представители «ТМК-Рубин» говорят о том, что признаков состава преступления не может быть по причине возбуждения уголовного дела против «неопределенного» круга лиц. Таким образом, кто совершил конкретные правонарушения, выяснить невозможно. Наряду с привлечением «ТМК-Рубин» к уголовной ответственности через суд, противник использует и другие элементы прессинга. Например, «Мечен» решил атаковать «ТМК-Рубин» через Федеральную службу по финансовым рынкам. Как сообщает средства массовой информации, по заявлению «Мечен» компания «ТМК-Рубин» была признана нарушителем ч. 1 ст. 15.19 и ч. 2 ст. 15.23.1 КоАП, суть в которых сводится к непредоставлению компанией необходимой информации и нарушении требований законодательства о порядке подготовки и проведения общих собраний акционеров. На предприятие был наложен штраф в общей сложности 1 млн руб.

Задание 3.

Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителя	Рекомендации для подчиненного

Задание 4. Определите состав участников конфликта и выявите стратегии и тактики поведения сторон конфликта.

Относительно проекта перестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая общезаводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам. Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и в конечном счете сложилось единое мнение относительно параметров оптимального варианта.

Задание 5.

Проанализируйте структуру и динамику конфликта, классифицируйте стратегии и тактики поведения сторон конфликта. Оцените инструменты управления конфликтом, использованные сторонами. Разработайте свои рекомендации

Новый директор радиостанции «Наше радио» Дарья Мутившая, еще не приступив к работе, уже оказалась в центре трудового конфликта. В первый же день своей работы она уволила большинство сотрудников радиостанции. Дарья, со скандалом покинувшая издание «НУК», стала директором «Наше радио». Как уточнила сама журналистка, соискателем на должность директора «Наше радио» ей предложили стать еще в январе, однако тогда она работала в «НУК» и не собиралась увольняться. Как написала сама Мутившая в своем Facebook, «мое скоропалительное увольнение из «НУК» случилось в субботу, 1 сентября. Я тогда же сообщила об этом руководству «Наше радио» и таким образом, довольно неожиданно для всех, включая себя, стала одним из соискателей на должность директора». 3 сентября Дарья Мутившая неофициально становится директором «Наше радио». 20 сентября коллектив интернет-редакции в полном составе и некоторые сотрудники других подразделений получают предложение о расторжении контрактов (со всеми причитающимися отступными выплатами). 21 сентября теперь уже бывший главный редактор сайта «Наше радио» Олеся Шутко связывает масштабные увольнения с приходом нового директора. «Могу поздравить Дарью с отличным началом карьеры. Красивый старт», – написала Шутко на своей странице в Facebook, закрытой для публичного просмотра, но перепечатанной коллегами. 21 сентября Мутившая, чье вступление в должность должно состояться только 1 октября, заявляет о своей непричастности к чистке в редакции. «У меня нет причин сомневаться в верности принятых решений: все, что мне известно о процессе принятия решений, заставляет меня думать, что решения верные. То, что они приняты не мной, – всего лишь исторический факт», – объяснила Мутившая на своей странице Facebook. Однако бывшие сотрудники радио уверены в том, что массовые увольнения связаны с приходом нового директора. «У меня нет в этом никаких сомнений, потому что человек, который уже назначен на должность директора, безусловно, согласовывал с руководством компании эти увольнения, – заявила экс-редактор интернет-версии «Наше радио» Олеся Шутко в эфире «Дело FM». Когда происходят такие вещи, площадку зачищают под кого-то. И человек,

под которого зачищают площадку, всегда в курсе этого». Новый директор «Наше радио» Дарья Мутившая в ответ заявила, что не могла уволить интернет-редакцию, так как еще не вступила в должность. «Это (увольнения) связано с тем, что меняется идеология вещания, меняется структура вещания, меняется структура всей компании. Меня позвали на эту работу, которая будет происходить после ряда увольнений и структурных изменений». Таким заявлением она активно доказывает свою непричастность к произошедшим увольнениям. Но бывшие сотрудники считают ее действия непрофессиональными. Экс-сотрудница «Наше радио» пояснила, что формальных претензий к бывшему работодателю, да и к самой Мутившей не имеет – увольнение прошло по закону, по соглашению сторон, была выплачена материальная компенсация. Однако имеются претензии морального свойства к новому директору как к человеку, «который считает себя профессиональным журналистом и профессиональным менеджером». Далее события развивались следующим образом: у здания посольства США в Омске 9 октября организована серия одиночных пикетов в поддержку уволенных журналистов радиостанции «Наше радио» и закрытия радиостанции на средних волнах. Эти пикеты поспособствовали приезду в страну президента «Наше радио» Стивена Моора. Но президент не встал на защиту бывших сотрудников, а объяснил это как смену подхода и необходимость подстроиться под новые обстоятельства. Моор приехал в Москву и 29 октября провел встречу с бывшими и нынешними сотрудниками радиостанции. Встреча проходила в присутствии правозащитников и была посвящена недавнему решению о переходе радиостанции в формат интернет-вещания и увольнению многих ее сотрудников. После встречи Моор заявил: «На мой взгляд, то, что мы делаем, только помогает нам укрепить свою позицию. Мы не меняем наш курс мы всего лишь меняем наш подход, чтобы подстроиться под новые обстоятельства». Уволенные сотрудники «Наше радио», не добившиеся возвращения на радио, 17 ноября открыли собственный сайт Our radio in ignani – «Наше радио в изгнании». На своем портале бывшие сотрудники пытаются возродить «Наше радио», так как считают, что Мутившая ушла от начальной миссии радио, которая заключается в поддержке демократических ценностей и организаций посредством передачи новостей в странах, где свободная пресса запрещена правительством или не окрепла. По мнению тех, кто покинул радиостанцию, это совершенно не согласуется с действиями нового руководства. На что Мутившая заметила, что «проблема не в том, что они критикуют, не в том, что создали сайт, а в том, что на нем достаточно много вранья». 13 декабря американский Совет управляющих по вопросам вещания (BBG) провел закрытое заседание, посвященное, среди прочего, ситуации на «Наше радио». Проведенная на радиостанции осенью 2012 г. реформа была раскритикована. Комментарии Моора в адрес уволенных из русской редакции радиостанции журналистов были названы оскорбительными. Они, в частности, указали, что после проведенной реформы посещаемость сайта снизилась на 50 %. В течение трех месяцев регуляторы проводили инспекции на «Наше радио». Они были направлены на исследование эффективности политики нынешнего руководства и проверки обстоятельства увольнения бывших сотрудников. 25 января президент радиостанции Стивен Моор ушел в отставку. 30 апреля назначенная Моором генеральный директор Мутившая ушла с радиостанции. После отставки с поста гендиректора «Наше радио» были произведены следующие кадровые назначения: главным редактором радиостанции назначена Оксана Полевая; административным директором стал Рустам Ибрагимов, который до прихода Мутившей занимал эту должность в течение некоторого времени. На «Наше радио» стали возвращаться сотрудники, которые были ранее уволены. «К 20 мая на радиостанцию вернутся порядка 15 человек, и будет рассматриваться вопрос о возвращении еще некоторых сотрудников», – сообщил агентству один из «новых старых» редакторов, Александр Пузырев. Он также написал о своем возвращении в Facebook и выразил надежду, что «те обязательства, которые взяло на себя новое руководство «Наше

радио», будут выполнены». «Наша задача – восстановить «НР» как влиятельное и уважаемое средство массовой информации», – заявил Пузырев.

Рекомендуемая литература

1. **Анцупов, А.Я.** Конфликтология: [учебник] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 5-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 512 с.
2. **Бабосов, Е.М.** Социальные конфликты и управление ими. Теория и практика менеджмента конфликтов / Е. М. Бабосов. - Минск: Дикта, 2009.
3. **Кильмашкина, Т.Н.** Конфликтология. Социальные конфликты : учеб. для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ЮНИТИ : Закон и право, 2009. – 286 с.
4. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.», «Упр. персоналом», «Экономика труда» / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. 300 с.
5. **Меньшова, В.Н.** Конфликтология : Учеб. пособие / В. Н. Меньшова ; СибАГС. - Новосибирск, 2000. - 184 с.
6. **Степанов, Е.И.** Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту соц. конфликтов : учеб. пособие по направлению Конфликтология-040300 / Е. И. Степанов. - М.: URSS : ЛКИ, 2008. - 172 с. : ил. - ГРИФ*. - ISBN 978-5-382-00451-8.
7. **Цветков, В.Л.** Конфликтология : Учеб. пособие с альбомом схем / В. Л. Цветков. - М. : Щит-М, 2004. - 176 с.
8. **Черняк, Т.В.** Конфликтология: учеб.-метод. комплекс для дистанц. обучения и самостоят. работы / Т. В. Черняк; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск, 2007. - 119 с.

15. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

(Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева)

15.1. Введение в дисциплину

Цель дисциплины «Управление социальным развитием организации» – формирование у студентов знаний, умений в сфере управления социальным развитием организации и личностной готовности к их применению в профессиональной деятельности по управлению персоналом.

Задачи:

1. Сформировать у студентов потребность в систематизированных знаниях в данной области.
2. Сформировать целостные представления о социальном управлении и социальном развитии организации.
3. Сформировать практические умения разрабатывать и реализовывать социальные программы и проекты.

Компетенции

- знание содержания основных разделов права и основных документов, касающихся социально-трудовой сферы (ПК-27);
- владение навыками работы с организациями социальной сферы (Пенсионным фондом РФ, Фондом социального страхования, Фондом обязательного медицинского страхования РФ, Государственной инспекцией труда, кадровыми агентствами, службами занятости населения и пр.) (ПК-37);
- владения навыками анализа и диагностики состояния социальной среды организации (ПК-57);
- способность провести социальные исследования и проанализировать их результаты в контексте целей и задач своей организации (ПК-63).
- способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом (ПК-64);
- способность участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной среды организации (ПК-74).

15.2. Практические задания

Методические указания

Одной из областей профессиональной деятельности бакалавр является социальное развитие организации, что предполагает анализ социальных процессов и отношений в организации; осуществление социальной работы с персоналом; участие в разработке и внедрении планов социального развития организации. Это требует наличия ряда компетенций в использовании нормативных правовых документов, в диагностике и анализе социально-экономические проблем в организации, а также способности целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, уметь применять социологические методы исследования с целью изучения удовлетворенности условиями труда и быта, социально-психологического климата, социального самочувствия и делать выводы на основе конкретных фактов, документов, высказывать оценочные суждения, предлагать меры, которые приведут к позитивным изменениям в управлении социальным развитием организации.

Задания 1, 2 и 3 требуют знаний содержания деятельности по управлению социальным развитием в целом, аналитического мышления и умений формулировать положения нормативных документов.

Задания 4, 5 и 6 направлены на осмысление результатов проведенного анкетирования, сопоставлении их с объективными данными о характеристиках кадрового состава, формулировании на этой основе выводов позитивных и негативных тенденциях в развитии социальных процессах и разработке мер совершенствования управленческой деятельности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1

Изучите материал о социальной поддержке в ОАО «ТЕЛЕКОМСВЯЗЬ». Сделайте вывод об эффективности, достоинствах и недостатках таких мероприятий в реализации социально направленной деятельности.

В положении о социальной поддержке сотрудников ОАО «ТЕЛЕКОМСВЯЗЬ» закреплены следующие бонусы:

1) *добровольное медицинское страхование*. Полис добровольного медицинского страхования (ДМС) выдается через полгода работы в виде пластиковой карты, на счете которой лежит определенная сумма денег. На эти деньги сотрудники могут бесплатно получать медицинскую помощь в различных медицинских центрах и больницах города;

2) *оплата расходов на мобильную связь*. Для сотрудников компании существует льготный тариф «Корпоративный»;

3) *корпоративный спорт*. Работники предприятий участвуют в различных соревнованиях, поддерживая спортивные традиции организации. Еженедельно компания арендует помещения для занятий спортом (футбол, волейбол, баскетбол) и проводит ежемесячные турниры между сотрудниками;

4) *льготное кредитование в банках-партнерах*. АКБ Абсолют Банк разработал специальную программу корпоративного кредитования сотрудников. Данная программа включает в себя ипотечный кредит и корпоративные кредитные карты. Кредитование производится на особых условиях и в максимально сжатые сроки. Банк предлагает сотрудникам компании на льготных условиях следующие кредитные продукты: персональный кредит, кредитные карты, кредит на покупку автомобиля и ипотечный кредит.

5) *льготное страхование*. Компания «Альфастрахование» разработала страховые продукты для сотрудников компании и их родственников на льготных условиях: КАСКО, страхование путешественников, имущества и от несчастных случаев.

6) *вознаграждение*. В организации разработаны программы для каждой категории сотрудников:

- для оперативных менеджеров. Каждый менеджер имеет план, который он должен выполнить. Раз в месяц подводятся итоги. Менеджер, занявший три раза первое место, получает денежное вознаграждение или машину;

- для сотрудников торговых точек по итогам работы, выполнения плана и соблюдения трудовой дисциплины, компания дарит бытовую технику;

- для менеджеров по финансовым услугам. Банки-партнеры по результатам деятельности сотрудника предоставляют подарки лучшим менеджерам, туристические путевки и др.

7) *подарки*:

- на десятилетний юбилей компании руководством было решено подарить пять автомобилей лучшим сотрудникам;

- шестерых лучших сотрудников наградили ноутбуками и сертификатами на туристические поездки;
- подарки на Новый год сотрудникам, билеты на новогодние представления для детей сотрудников;
- 8) *корпоративные мероприятия*. Ежегодное празднование Дня рождения компании, участие в спортивных соревнованиях и различных конкурсах помогает сохранять дружную и сплоченную команду;
- 9) *региональные конференции*. Во всех регионах проходят конференции, на которых обсуждаются рабочие проблемы, что дает возможность наиболее увидеть, что происходит в компании. Конференции проводят и специалисты какого-либо одного профиля: например, коммерческие отделы филиалов и центрального офиса, все отделы кадров, административные отделы и др. вместе решают рабочие вопросы;
- 10) *город мастеров*. В компании у сотрудников есть возможность бесплатно получить консультации профессиональных психологов и бизнес-коучей, можно обратиться за помощью и советом и по профессиональным вопросам, и по взаимоотношениям в коллективе, можно прийти с семейными сложностями или личностными затруднениями любого плана. Полная конфиденциальность и вопроса и самого факта обращения гарантируется;
- 11) *самообучающаяся организация*. Любой сотрудник компании может предложить свои идеи на корпоративном портале и работать над их воплощением в проектной группе, что дает возможность при успешной реализации проекта продвинуться по карьерной лестнице и получить солидную денежную премию.

ЗАДАНИЕ 2

Изучите документ «Положение о социальной поддержке сотрудников». Выделите принципы социальной поддержки. В разделе 3 дополните список направлений социальной поддержки своими вариантами (3-4 пункта).

ПОЛОЖЕНИЕ О СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКЕ СОТРУДНИКОВ

1. Цели и задачи положения

- 1.1. Данное Положение является частью Коллективного договора между администрацией и профсоюзным комитетом.
- 1.2. Настоящее положение направлено на решение вопросов по социальной поддержке всех категорий сотрудников.
- 1.3. Данным положением устанавливаются направления социальной поддержки сотрудников и порядок ее оказания.

2. Источники средств, направляемых на социальную поддержку

- 2.1. Средства, полученные от внебюджетной деятельности.
- 2.2. Средства, полученные на материальную помощь из других источников.

3. Направления социальной поддержки

- 3.1. Оказание материальной помощи в размере от 5000 до 50000 руб. в связи с экстремальными ситуациями (несчастные случаи, стихийные бедствия, пожары и др.), в исключительных случаях размер выплат может быть изменен.
- 3.2. Оказание материальной помощи сотрудникам в связи с рождением ребенка.
- 3.3. Частичное возмещение стоимости дорогостоящих операций, лечения и лекарственных препаратов в размерах:
 - до 25000 руб. – до 50%;
 - от 26000 до 35000 руб. – до 40%;
 - от 36000 и выше – 30%.

3.4. Оплата ритуальных услуг сотрудникам в размере не менее 10000 руб. для организации похорон родителей или детей.

3.5. Оплата ритуальных услуг семьям сотрудников в размере не менее 13000 руб. для организации похорон сотрудников.

3.6. Выдача беспроцентных ссуд для решения жилищных проблем сотрудникам. Максимальный размер беспроцентной ссуды – 300000 рублей.

3.7. Прочие запланированные мероприятия: частичная оплата путевок на санаторно-курортное лечение сотрудников, частичная оплата путевок в оздоровительные лагеря детям сотрудников университета, материальная помощь ветеранам труда, участникам Великой Отечественной войны, частичная оплата детских новогодних подарков и др.

3.8.

4. Порядок использования средств социальной поддержки

4.1. Материальная помощь предоставляется сотрудникам по их личному заявлению по совместному ходатайству руководителя и председателя профбюро и предоставлении соответствующих документов. Основанием для выдачи материальной помощи является решение комиссии по социальной защите и резолюция директора.

4.2. Размер и вид выплат, за исключением срочных, устанавливается комиссией по социальной защите с учетом материального положения и стажа работы сотрудников.

4.3. Беспроцентная ссуда предоставляется сотрудникам, проработавшим в не менее 5 лет, и не чаще одного раза в 5 лет. Для получения ссуды сотрудник предоставляет личное заявление на имя директора, подкрепленное ходатайством руководителя структурного подразделения. Основанием для выдачи ссуды является решение комиссии по социальной защите, утвержденное директором. При получении ссуды сотрудник заключает договор, в котором согласовываются конкретные условия предоставления и погашения ссуды.

4.4. По решению директора может предоставляться единовременная материальная помощь всем сотрудникам.

4.5. Средства, выделенные на социальную защиту, учитываются бухгалтерией отдельно и не могут быть израсходованы на другие цели.

ЗАДАНИЕ 3

Разработайте перечень должностных обязанностей менеджера с функцией управления социальным развитием организации с численностью работников 1000 человек. Сфера деятельности – розничная торговля продуктами питания, сеть магазинов, месторасположение – город, областной центр.

ЗАДАНИЕ 4

Проанализируйте представленные данные о кадровом составе, кадровой ситуации в компании и результаты исследования удовлетворенности различными аспектами социально-трудовых отношений. Предложите принципы дифференциации социально направленной деятельности для разных категорий персонала.

Компания «ДвериЛЮКС» предлагает населению г. Новосибирска комплекс услуг по установке дверей, включая замеры, доставку, подъем, установку, гарантийное обслуживание, реставрацию дверей и комплектующих в домах, квартирах и офисах.

Компания имеет 24 магазина в 4 городах Западной Сибири, 336 сотрудников.

В Новосибирском филиале действуют 8 магазинов-салонов и отдел корпоративных продаж. Общее количество сотрудников Новосибирского филиала – более 130 человек

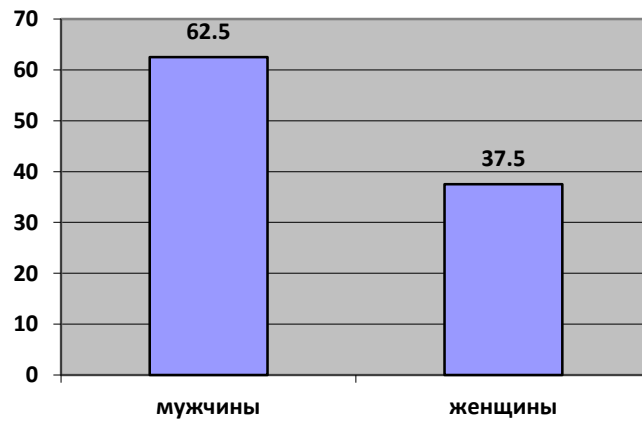


Рис. 1– Данные о гендерном составе персонала

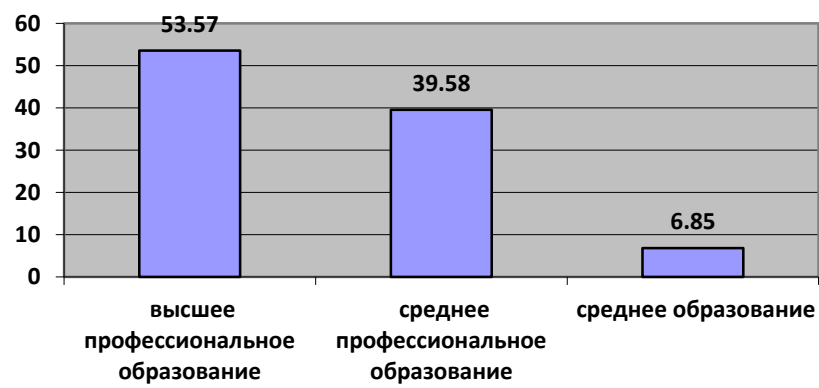


Рис. 2 – Данные об уровне образования персонала

Весь персонал компании разделен по категориям топ-менеджеры, менеджеры среднего звена, линейные менеджеры, специалисты, фронт-персонал.

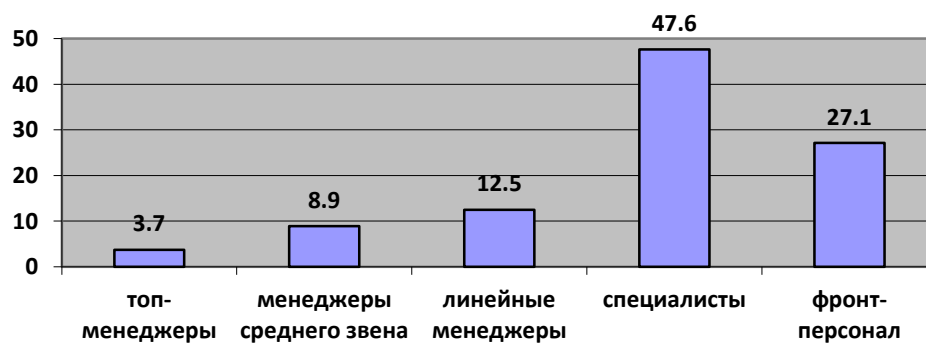


Рис. 3 – Структура персонала компании по категориям

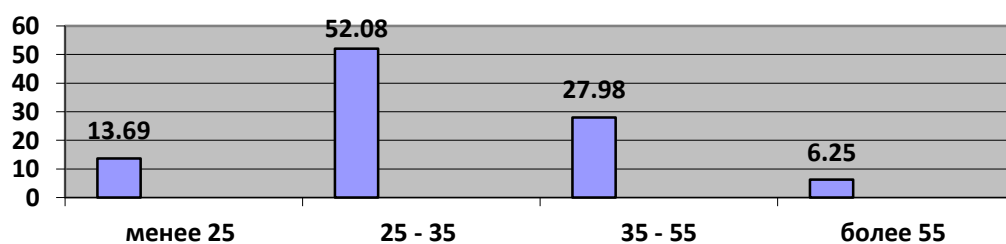


Рис. 4 Структура возрастного состава сотрудников

Таблица 1– Сведения о стаже работы персонала

Стаж работы года	Количество человек			Доля в общей численности (%)
	В управленческом аппарате	В других	всего	
Менее года	4	38	42	12,5
От 1 до 3 лет	12	176	188	55,95
От 3 до 5 лет	23	76	99	29,46
От 5 до 10 лет	4	3	7	2,09
Итого	43	293	336	100

Таблица 2 – Текучесть персонала по категориям

Категории персонала	Коэфф ициент
Топ-менеджеры	2,5
Менеджеры среднего звена	1,95
Линейные менеджеры	2,6
Специалисты	4,18
Фронт-персонал	4,11

Таблица 3 – Средние показатели удовлетворенности работой персонала компании по категориям

Категории	Топ-менеджмент	Средний менеджмент	Линейный менеджмент	Специалисты	Фронт-персонал	Среднее значение удовлетворенности
Содержание работы, делом, которым занимаетесь	4	4	4	4	4	4
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со	3	4	4	4	4	3,8

стороны руководства						
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	3	4	4	4	4	3,8
Уважение руководства ко мне	4	4	4	4	4	4
Личное отношение руководства ко мне	4	4	4	4	4	4
Уровень зарплаты	3	4	3	3	3	3,2
Зависимость уровня заработной платы от работы	3	3	3	3	3	3
Социальный пакет	3	3	4	3	3	3,2
Профессиональные качества руководителя	4	4	4	4	4	4
Личные качества моего руководителя	4	4	4	4	4	4
Престижность компании	4	4	4	4	4	4
Возможность карьерного роста	3	4	4	3	3	3,4
Уровень загруженности на работе	4	4	4	4	4	4
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	3	4	3	4	3	3,4
Комфортные физические условия работы (рабочее место)	4	4	3	3	3	3,4
Возможность влиять на принятие решения	4	3	3	3	3	3,2
Возможность влиять на работу компании	3	3	3	3	3	3
Среднее значение по категории	3,53	3,76	3,65	3,59	3,53	3,61

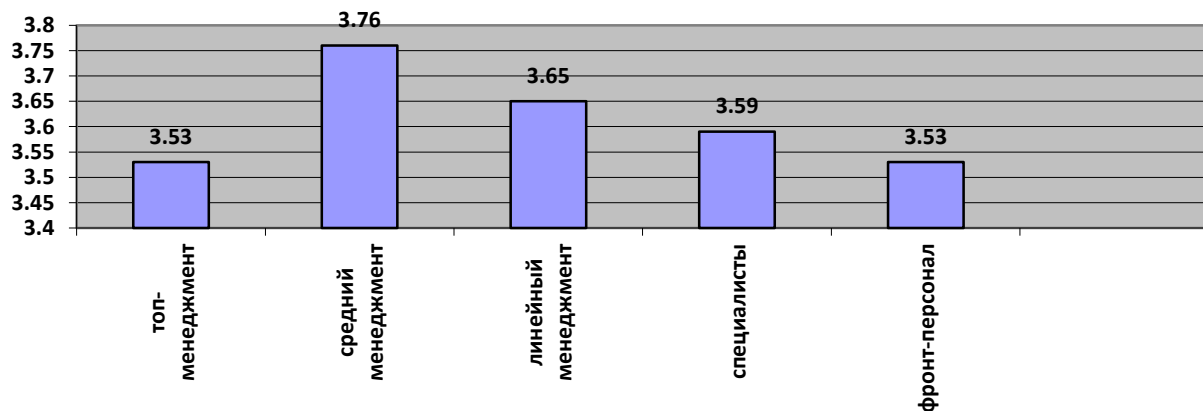


Рис. 5 Уровень удовлетворенности работой сотрудников по категориям персонала

Таблица 4 – Наиболее значимые для сотрудников критерии (в % от числа опрошенных)

Показатель	Доля сотрудников
Содержание работы, дело, которым занимаетесь	31
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства	23
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	13
Уважение руководства ко мне	12
Личное отношение руководства ко мне	8
Уровень зарплаты	72
Зависимость уровня заработной платы от работы	19
Социальный пакет	12
Профессиональные качества моего руководителя	6
Личные качества моего руководителя	1
Пrestижность Компании	9
Возможность карьерного роста, развития	41
Уровень загрузки на работе	6
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	31
Комфортные физические условия работы (рабочее место)	13
Возможность влиять на принятие решений	4
Возможность влиять на работу компании	2

Таблица 5 – Наиболее значимые критерии для топ-менеджмента

Показатели	Доля сотрудников
Содержание работы, дело, которым занимаетесь	73
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства	64
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	27
Уважение руководства ко мне	9
Личное отношение руководства ко мне	—
Уровень зарплаты	45
Зависимость уровня заработной платы от работы	27
Социальный пакет	—
Профессиональные качества моего руководителя	9
Личные качества моего руководителя	—
Пrestижность Компании	—
Возможность карьерного роста, развития	9
Уровень загрузки на работе	—
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	27
Комфортные физические условия работы (рабочее место)	—
Возможность влиять на принятие решений	9
Возможность влиять на работу компании	—

Таблица 6 – Наиболее значимые критерии для среднего менеджмента

Показатель	Доля сотрудников
Содержание работы, дело, которым занимаетесь	7
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства	3
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	1
Уважение руководства ко мне	1
Личное отношение руководства ко мне	1
Уровень зарплаты	4
Зависимость уровня заработной платы от работы	1
Социальный пакет	2
Профессиональные качества моего руководителя	1
Личные качества моего руководителя	1
Престижность Компании	3
Возможность карьерного роста, развития	3
Уровень загруженности на работе	3
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	3
Комфортные физические условия работы (рабочее место)	2
Возможность влиять на принятие решений	2
Возможность влиять на работу компании	2

Таблица 7 – Наиболее значимые для линейного менеджмента критерии

Показатели	Доля сотрудников
Содержание работы, дело, которым занимаетесь	3
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства	8
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	8
Уважение руководства ко мне	8
Личное отношение руководства ко мне	6
Уровень зарплаты	8
Зависимость уровня заработной платы от работы	
Социальный пакет	
Профессиональные качества моего руководителя	
Личные качества моего руководителя	
Престижность Компании	6
Возможность карьерного роста, развития	0
Уровень загруженности на работе	3
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	0
Комфортные физические условия работы (рабочее место)	
Возможность влиять на принятие решений	
Возможность влиять на работу компании	

Таблица 8 – Наиболее значимые для специалистов критерии

Показатели
Содержание работы, дело, которым занимаетесь
Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства
Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег
Уважение руководства ко мне
Личное отношение руководства ко мне
Уровень зарплаты
Зависимость уровня заработной платы от работы
Социальный пакет
Профессиональные качества моего руководителя
Личные качества моего руководителя
Престижность Компании
Возможность карьерного роста, развития
Уровень загруженности на работе
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне
Комфортные физические условия работы (рабочее место)
Возможность влиять на принятие решений
Возможность влиять на работу компании

Доля сотрудников	31	20	14	7	7	73	16	16	5	–	7	54	5	22	14	4	1
------------------	----	----	----	---	---	----	----	----	---	---	---	----	---	----	----	---	---

Таблица 9 – Наиболее значимые для фронт-персонала критерии

Показатель	Содержание работы, делом, которым занимаетесь	Степень доверия ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны руководства	Степень уважения ко мне как к специалисту, профессионалу со стороны коллег	Уважение руководства ко мне	Личное отношение руководства ко мне	Уровень зарплат	Зависимость уровня заработной платы от работы	Социальный пакет	Профессиональные качества моего руководителя	Личные качества моего руководителя	Престижность Компании	Возможность карьерного роста, развития	Уровень загруженности на работе	Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	Комфортные физические условия работы (рабочее место)	Возможность влиять на принятие решений	Возможность влиять на работу компании
Доля сотрудников	14	16	9	14	14	86	16	21	5	2	17	26	7	36	14	2	–

ЗАДАНИЕ 5

Изучите представленные данные и предложите меры по оптимизации социальной поддержки персонала Н-ского отделения Западно-Сибирской железной дороги.

Н-ское отделение является структурным подразделением Западно-Сибирской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – Отделение дороги).

Численность работников на начало 200... года составляла 11739 человек, на конец года – 11816 чел. Структура персонала по уровню образования представлена на рис.1.

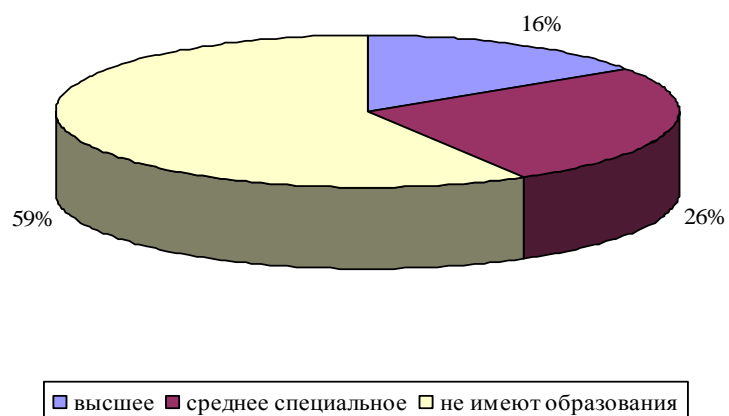


Рис. 1 – Структура персонала по уровню образования

Из 11816 чел. работающих – руководителей 580 чел., специалистов 1949 чел., служащих 265 чел., рабочих 9022 чел. По возрасту разделение примерно одинаковое (рис.2).

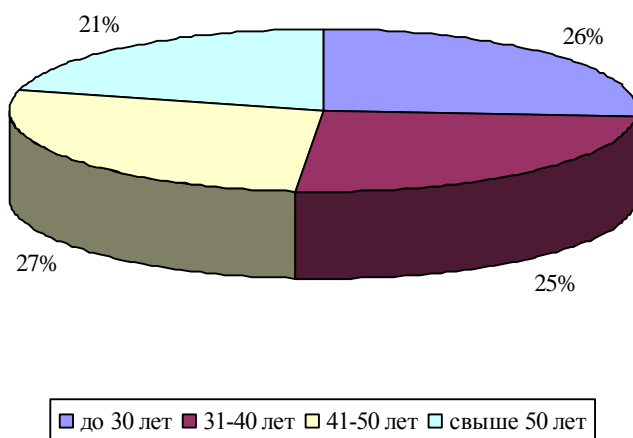


Рис.2 – Структура персонала по возрасту



Рис.3 – Соотношение мужчин и женщин

За 200.. год расходы Отделения дороги на обеспечение социальных гарантий, закрепленных в Коллективном договоре, с учетом затрат на оздоровление в домах отдыха и санаториях, медицинское обслуживание, обеспечение бытовым топливом и др. в среднем на одного работника составили 32 тыс. рублей, а для неработающего пенсионера - 6,6 тыс. рублей. Через благотворительный фонд «Почет» произведены выплаты в объеме 10,6 млн. рублей для 1980 пенсионеров, состоящих на учете по обеспечению углем для бытовых нужд;

По состоянию на 1 января 200... г. через пенсионный фонд «Благосостояние» получают корпоративную пенсию 1151 неработающий пенсионер Отделения дороги. Средний размер пенсии составил 2700 руб. Затраты на социальную поддержку персонала по имеющимся данным учета составили 378,2 млн.руб.

Результаты анкетирования работников по проблеме социальной поддержки

Для большинства опрошенных (83%) очень важно соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных ТК РФ.

Из корпоративного социального пакета наиболее значимы:

- возможность получать медицинскую помощь в НУЗ ОАО «РЖД»;
- возможность пользоваться корпоративными учреждениями здравоохранения (санатории, профилактории, пансионаты).

Из индивидуального социального пакета наиболее значимы:

- беспроцентные займы на приобретение (строительство) собственного жилья;
- частичная оплата процентов по ипотеке при приобретении жилья в кредит;
- добровольное медицинское страхование;
- компенсации проезда на железнодорожном транспорте 1 раз в год;

- компенсация оплаты санаторно-курортного лечения (средний ранг);
- компенсация оплаты дополнительных медицинских услуг (сверх ДМС);

Использование социальных услуг работниками Отделения дороги представлено на рис.4. Востребованность услуг работниками на рис.5.

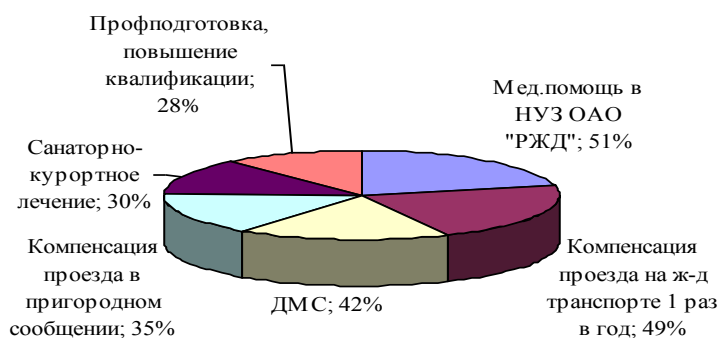


Рис.4 – Использование социальных благ



Рис.5 – Востребованность социальных услуг

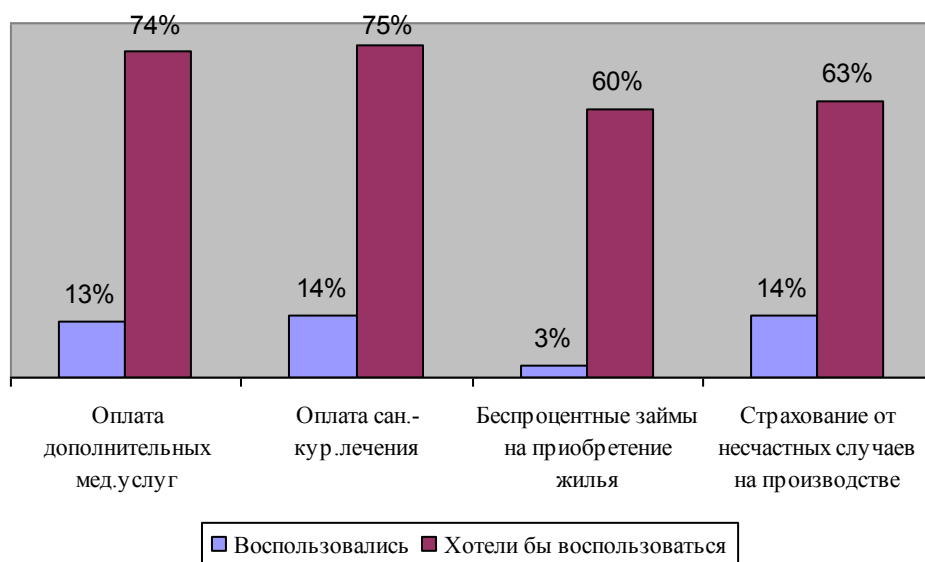


Рис.6 – Анализ неудовлетворенных потребностей в социальных благах

ЗАДАНИЕ 6

Изучите представленные данные и предложите меры по повышению уровня социального развития ООО «ЛАКМУС-Сибирь». Свое решение обоснуйте результатами исследования.

Предприятие «Лакмус» организовано в 1990 г. как кооператив «Студент-сервис». Молодые предприниматели занимались в основном строительством, уборкой помещений, мойкой окон и т.д. В 1991 г. «Студент-сервис» преобразовали в фирму «Лакмус» и занялись изготовлением и продажей типовых бланков для предприятий.

В настоящее время компания «Лакмус» – лидер на национальном рынке. По объемам продаж занимает в России более 30% рынка офисной бумаги. 15% рынка канцтоваров, 16% – полиграфических сортов бумаги и картона. Собственное производство пластиковой упаковки позволяет компании лидировать в этом сегменте, удовлетворяя потребности рынка более чем на 25%.

Стратегия компании строится на комплексном обслуживании партнеров по всей территории России и развития в форме единой корпорации. Компания располагает разветвленной на рынке сетью региональных представительств, расположенных в 41 крупнейших регионах России, в которых работают около 2000 сотрудников, а развивает собственное производство на 7 фабриках по изготовлению пищевой упаковки, офисных товаров и бумажных изделий, самоклеющихся этикеток.

В структуру ООО «Лакмус-Сибирь» входят:

1. Сибирский офис:

- администрация (зам. генерального директора по общим вопросам, сотрудник СЭБ, офис-менеджер, старший системный администратор, ревизор, старший юрист-консульт, оператор кредитных сделок, инструктор по технике продаж);
- служба персонала (руководитель, инспектор по кадрам);
- бухгалтерия (главный бухгалтер, зам. главного бухгалтера, бухгалтер);
- отдел УВТД (начальник отдела, оператор базы данных, оператор);
- отдел доставки (начальник отдела, диспетчер, планировщик, курьер, экспедитор);
- отдел оптовых продаж (начальник отдела, менеджер, сервис-менеджер);
- складской комплекс (начальник СК, зам. начальника СК, логистик, менеджер по претензиям, системный администратор, менеджер по браку, координатор комплектации, координатор приемки, старший кладовщик, товаровед, кладовщик, комплектовщик, водитель погрузчика, контролер комплектации, грузчик, сборщик-грузчик, уборщица, электрик).

2. ООО «Лакмус-Арт»:

- администрация;
- отдел продаж (менеджер по продажам, сервис-менеджер);
- склад (начальник склада, бухгалтер-кассир, оператор, кладовщик, комплектовщик, водитель погрузчика, курьер).

3. Центр продаж «Новосибирск» (начальник центра, офис-менеджер, курьер, специалист по качеству обслуживания, специалист по тендерной документации, ТП-маркетолог, менеджер по удержанию ключевых клиентов, менеджер по развитию ключевых клиентов, территориальный руководитель продаж, оператор клиентской базы, торговый представитель).

В настоящее время численность ООО «Лакмус-Сибирь» составляет 255 чел. (рис.1.)

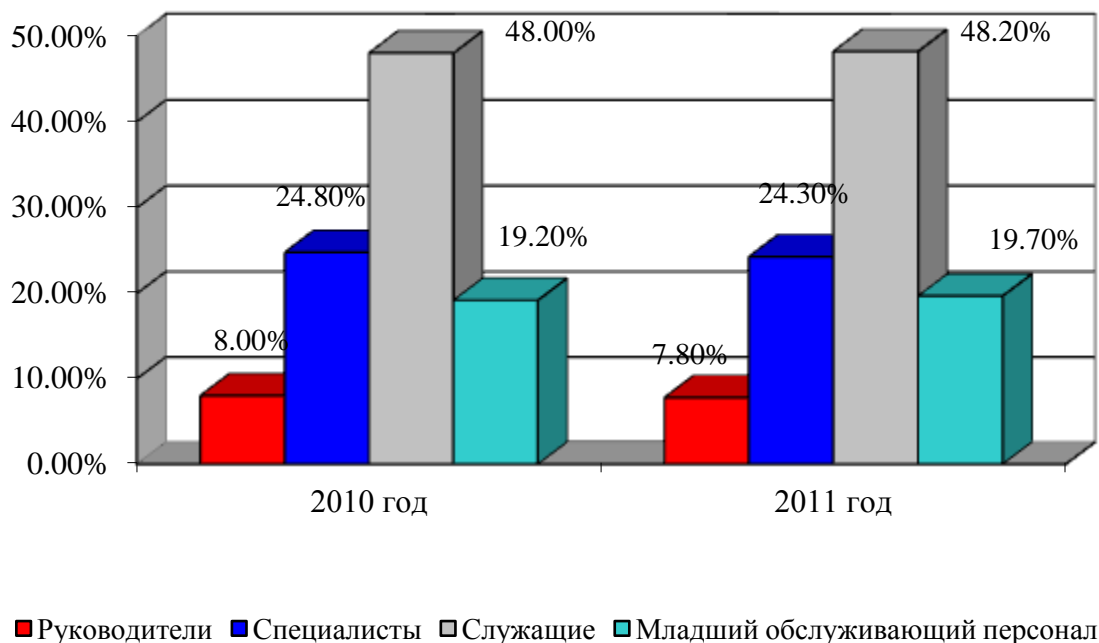


Рисунок 1 – Структура работников ООО «Лакмус-Сибирь» за 2010-2011 гг. по категориям, %

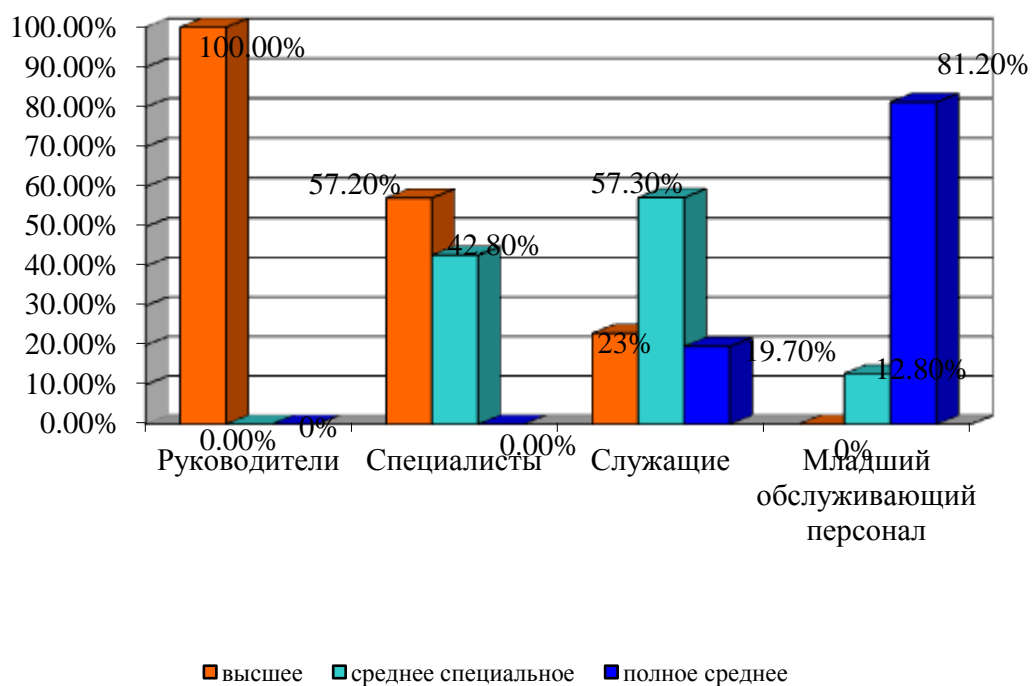


Рисунок 2 – Распределение работников ООО «Лакмус-Сибирь» по уровню образования, %

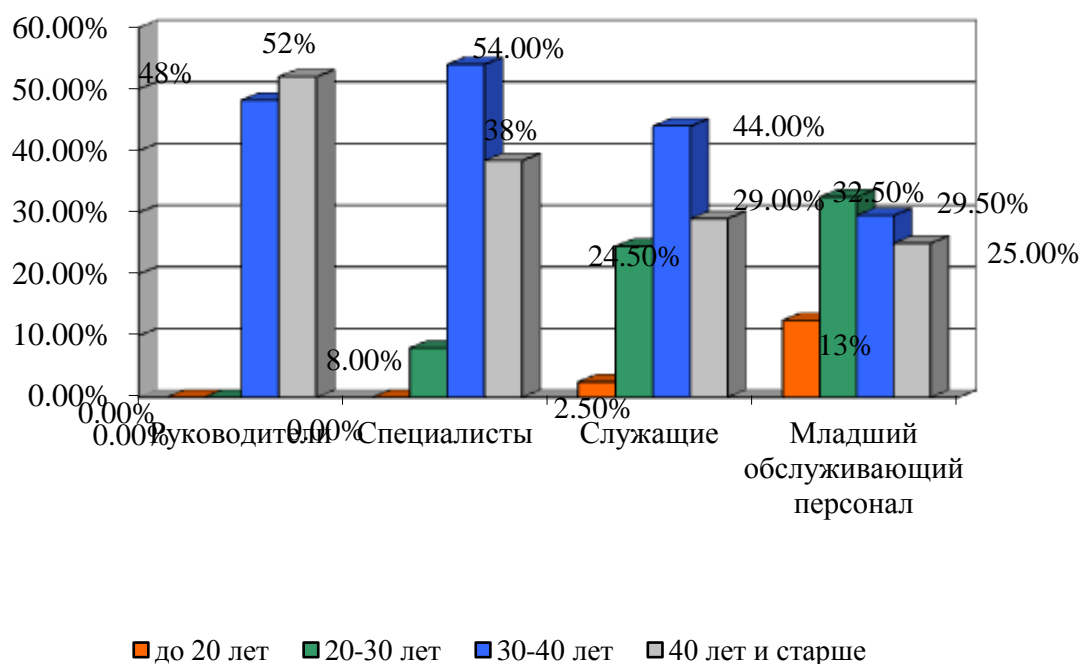


Рисунок 3 – Распределение работников ООО «Лакмус-Сибирь» по категориям в зависимости от возраста, %

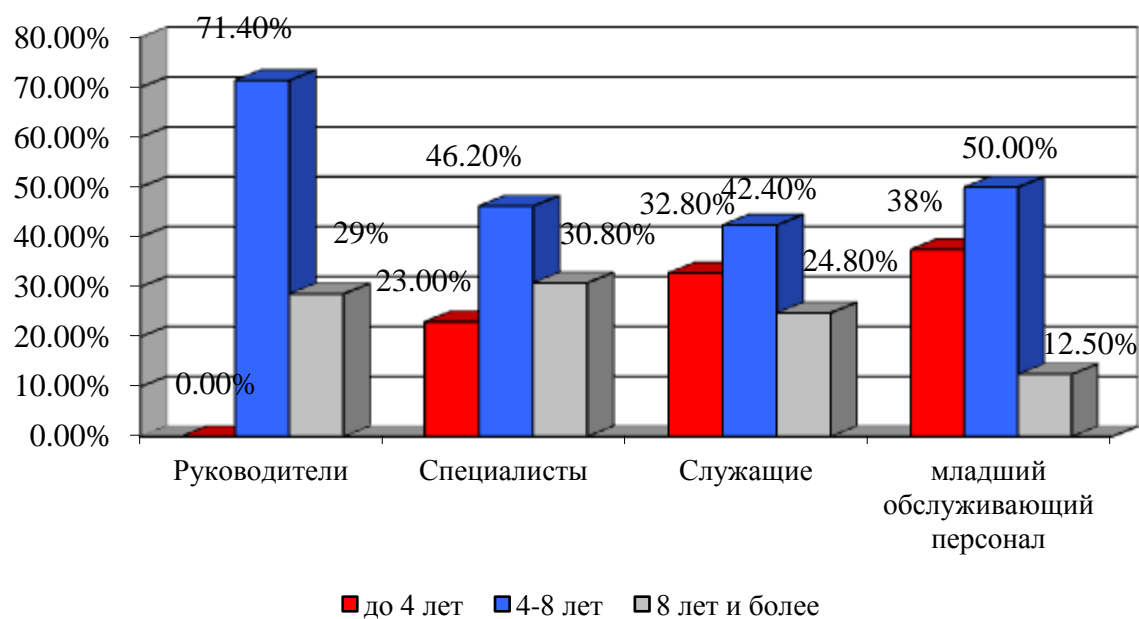


Рисунок 4 – Характеристика работников ООО «Лакмус-Сибирь» по категориям в зависимости от стажа, %

Таблица 1 – Движение кадров ООО «Лакмус-Сибирь» за 2010-2011 гг.

Показатели	2010 г	2011 г	Изменение	Темпы роста (%)
Численность работников, занятых на начало года	242	250	8	103,3

Численность работников, занятых на конец года	250	256	6	102,4
Принято работников	18	15	-3	83,3
Уволено работников	10	9	-1	90,0
в том числе:				
- на пенсию	2	1	-1	50,0
	2	3	4	5
- по состоянию здоровья	-	2	-	-
- в армию	-	2	-	-
- по собственному желанию	7	4	-3	57,1
- по инициативе администрации	1	-	-	-
Среднегодовая численность работников	246	253	5	102,8
Общий оборот, чел.	28	24	-4	85,7

В организации существует Коллективный договор, заключенный на 2010-2012 гг. Раздел 4 содержит размер доплаты за работу в ночное время (40% тарифной ставки), способ расчета средней заработной платы для расчета отпуска (за три календарных месяца, предшествующих отпуску). Раздел 5 содержит информацию о дополнительных обязательствах работодателя: льготах и компенсациях работникам с вредными и опасными условиями труда (размер доплат, льготная пенсия, дополнительный отпуск), охране труда беременных женщин (перевод на более легкую работу). Раздел 6 содержит информацию о предоставляемых социальных льготах в виде материальной помощи, транспортной доставке до места работы, предоставлении питания, вакцинации от гриппа.

Систему локальных нормативных актов организации составляют: Положение о премировании работников; Положение о компенсациях, социальных и трудовых гарантиях и льготах; Положение о предоставлении дополнительных оплачиваемых отпусков.

Положение о премировании работников включает в себя перечень всех должностей в организации с указанием размера оклада и премии. Положение о компенсациях, социальных и трудовых гарантиях и льготах включает перечень льгот для работников предприятия (питание и материальная помощь), их размеры и условия получения.

Положение о предоставлении дополнительных отпусков содержит перечень профессий, работники которых получают дополнительные оплачиваемые отпуска и количество дней отпуска.

Компания обеспечивает своевременные и в полном объеме выплаты заработной платы, социальных пособий, текущих премий, и, кроме того, предоставляет работникам

- частичную компенсацию стоимости содержания детей в оздоровительных лагерях малообеспеченным семьям, имеющим трех и более несовершеннолетних детей, детей-инвалидов, сотрудникам, в одиночку воспитывающим детей, низкооплачиваемым категориям сотрудников;

- частичную компенсацию стоимости путевок в санатории и детские оздоровительные центры детям-инвалидам.

А также оказывает материальную помощь в следующих случаях:

- смерти сотрудника компании;
- смерти близких родственников сотрудников;
- потери кормильца (детям до 18 лет и женам);
- рождения детей;
- сложного материального положения;
- особой нуждаемости (восстановление имущества и т.п.);
- государственной регистрации брака.

В компании реализуется программа горячего питания работниками на всех объектах ООО «Лакмус-Сибирь». Сотрудники производственных подразделений обеспечиваются бесплатным комплексным обедом, для чего организованы две столовые. Введены корпоративные скидки на товары, реализуемые компанией, а сотрудникам, имеющим разъездной характер работы (торговые представители, менеджеры по работе с клиентами) и руководителям различных уровней, компания предоставляет легковые автомобили, а также компенсирует расходы на ГСМ. Размер компенсации определяется индивидуально, согласуется с руководителями.

Результаты анкетирования «Удовлетворенность сотрудников социальными видами деятельности»

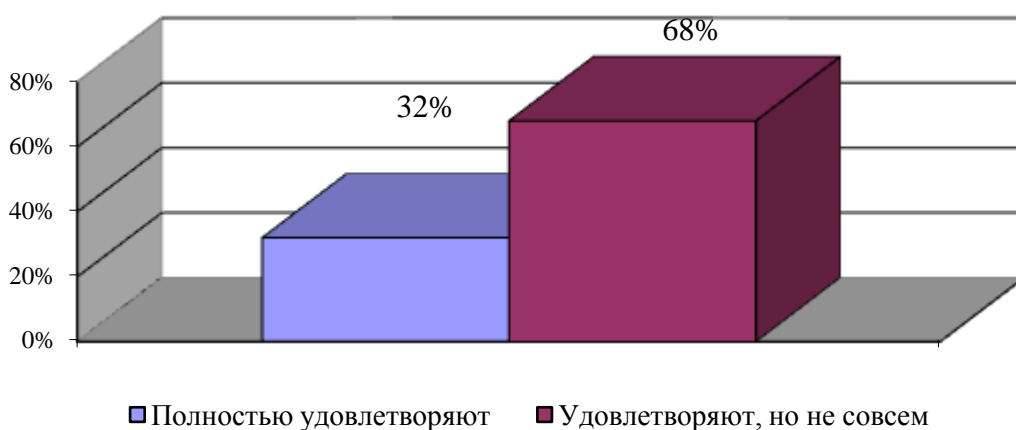
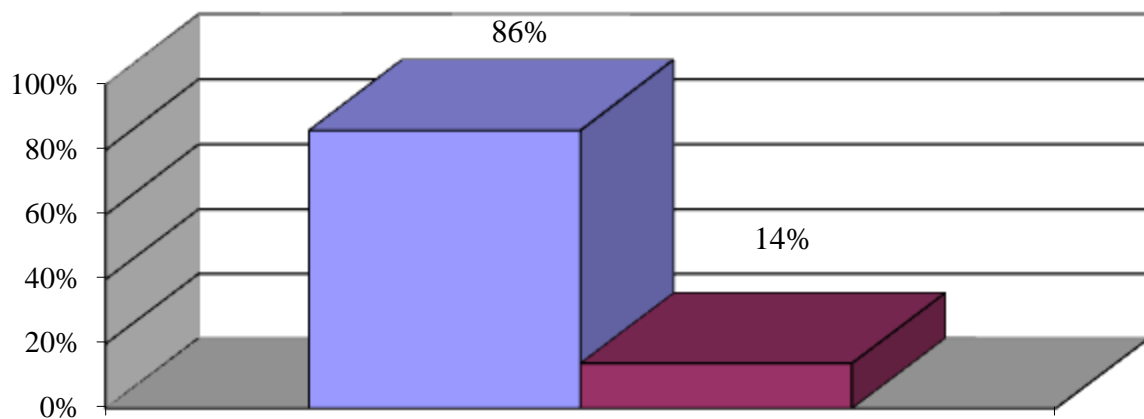
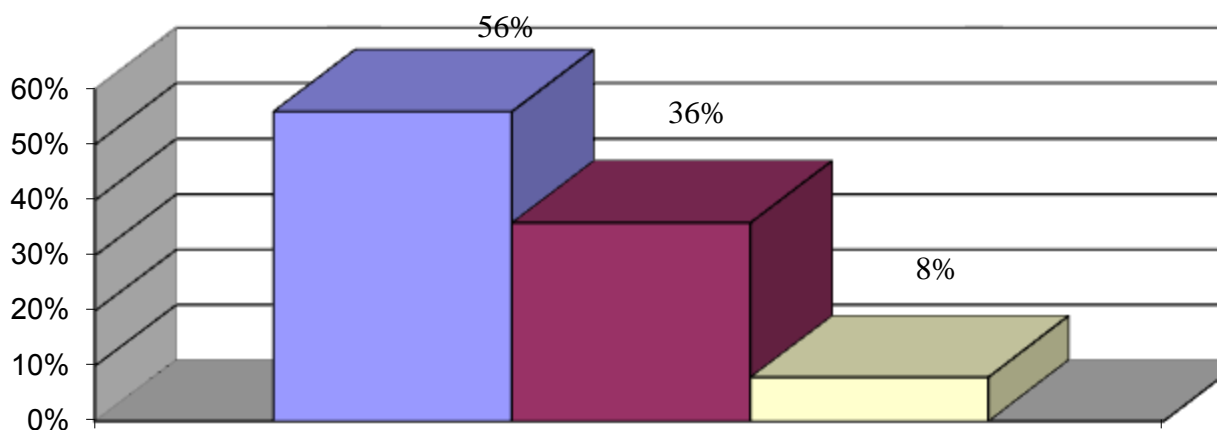


Рисунок 5 – Удовлетворенность работников офиса условиями труда



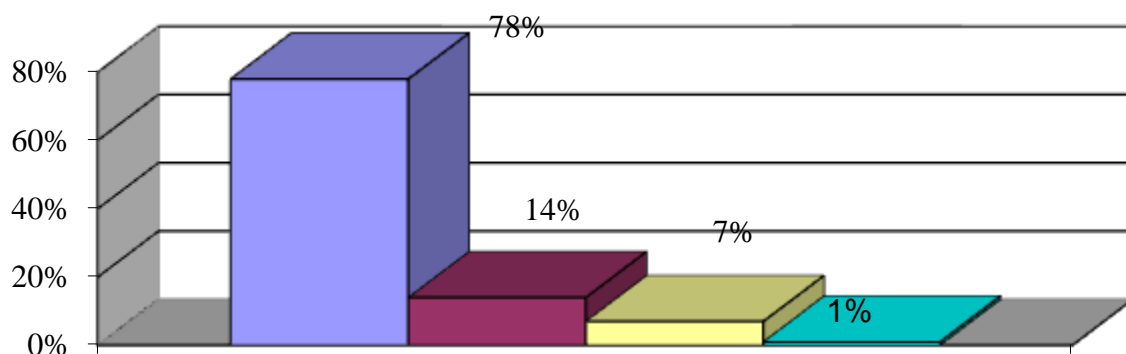
■ Устраивает ■ Не устраивает

Рисунок 6 – Удовлетворенность работников офиса условиями труда



■ Заботится ■ Недостаточно заботится ■ Затрудняюсь ответить

Рисунок 7 - Забота компании о здоровье сотрудников



■ Способствуют сплочению коллектива
 ■ Проводятся с целью развлечения сотрудников
 ■ Затрудняюсь ответить
 ■ Не имеют никакой цели

Рисунок 8 - Цели проведения корпоративных мероприятий

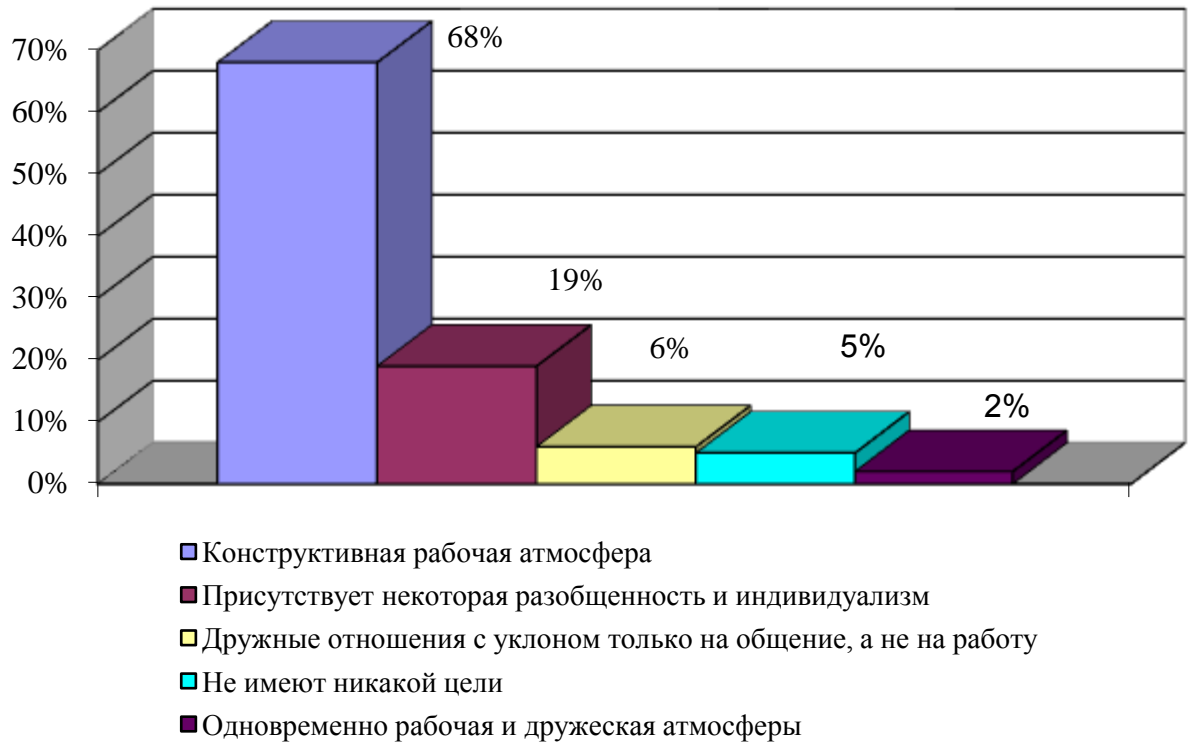


Рисунок 9 - Уровень сплоченности в компании

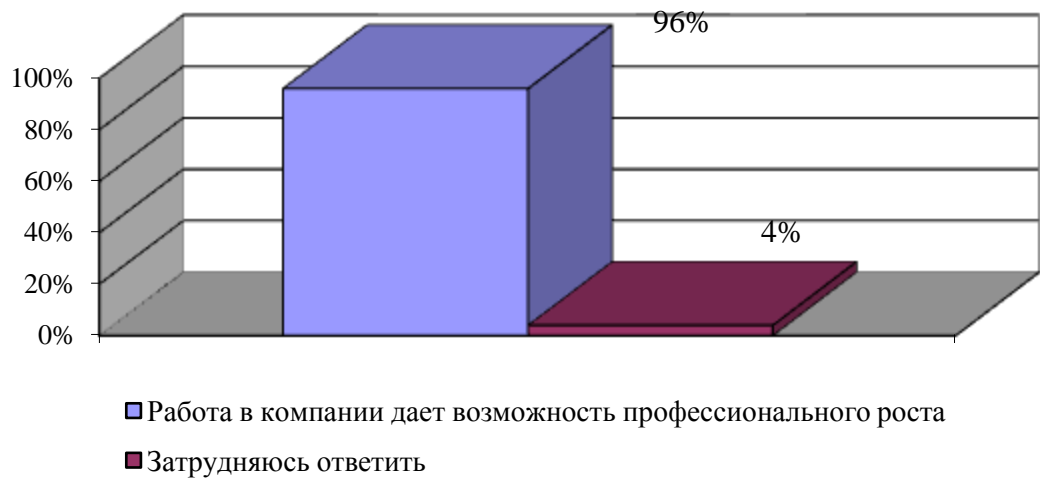


Рисунок 10 - Предоставление компанией возможности профессионального роста

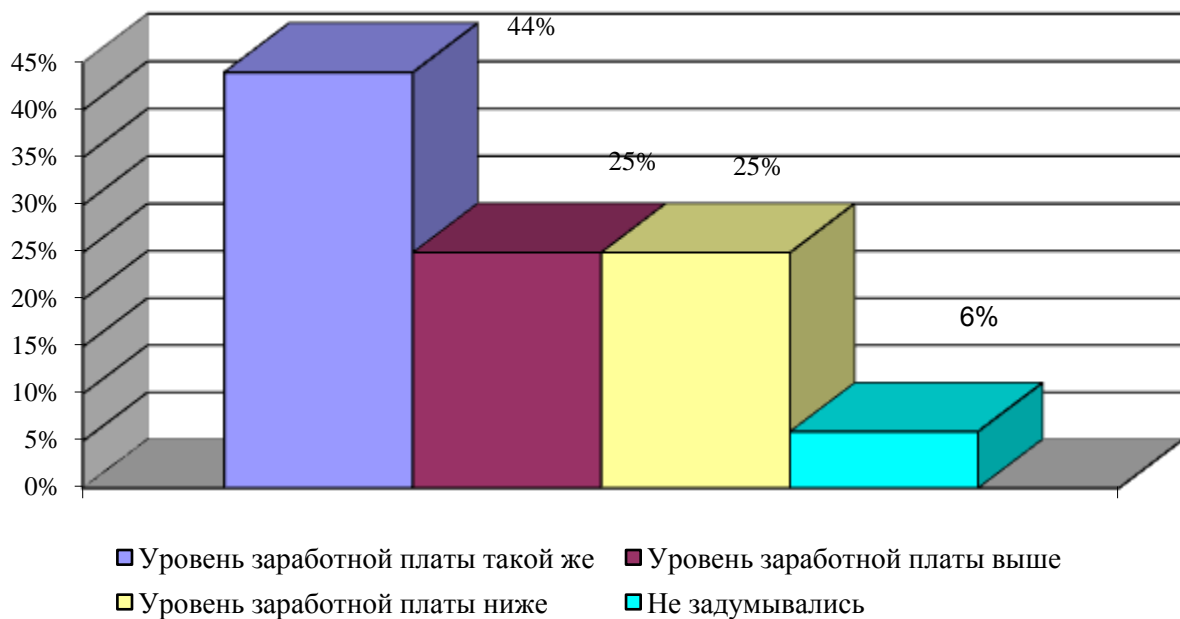


Рисунок 11 - Удовлетворенность уровнем зарплаты

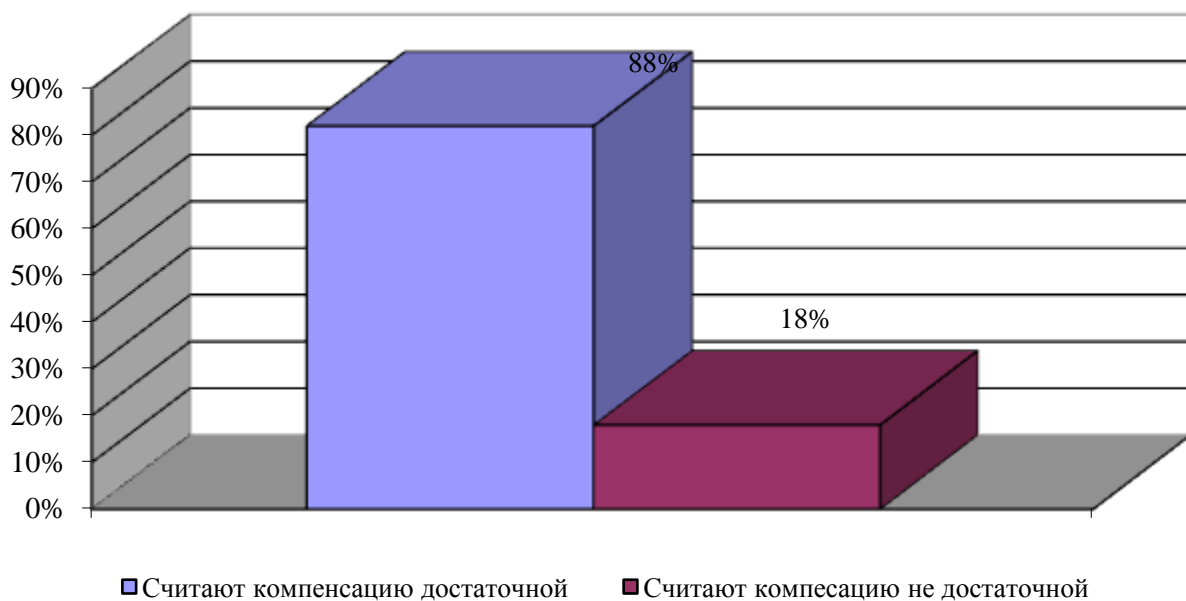


Рисунок 12 - Удовлетворенность работников компенсацией расходов на мобильную связь

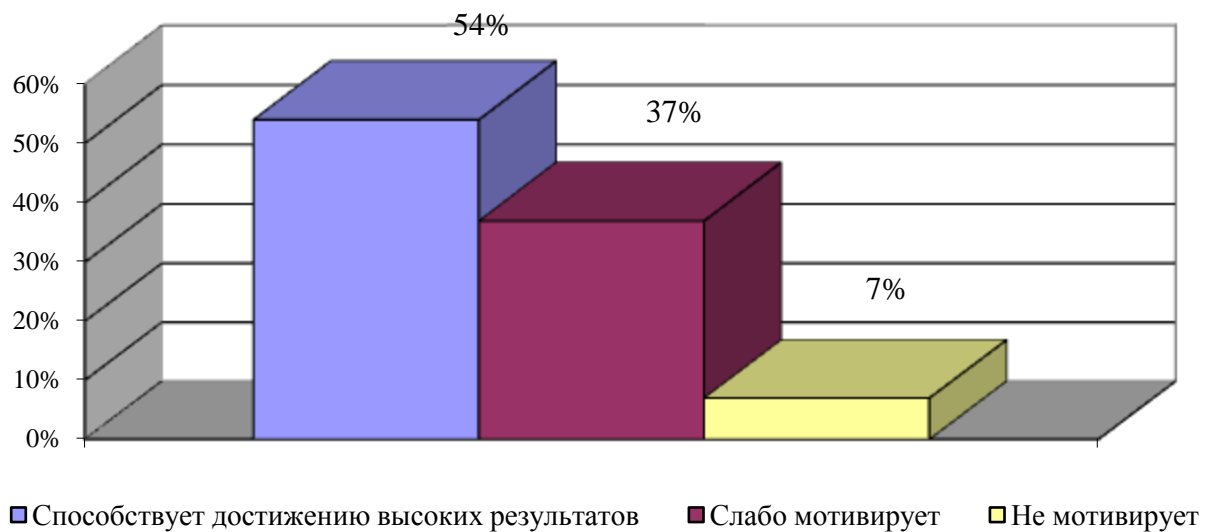


Рисунок 13 - Удовлетворенность работников системой мотивации

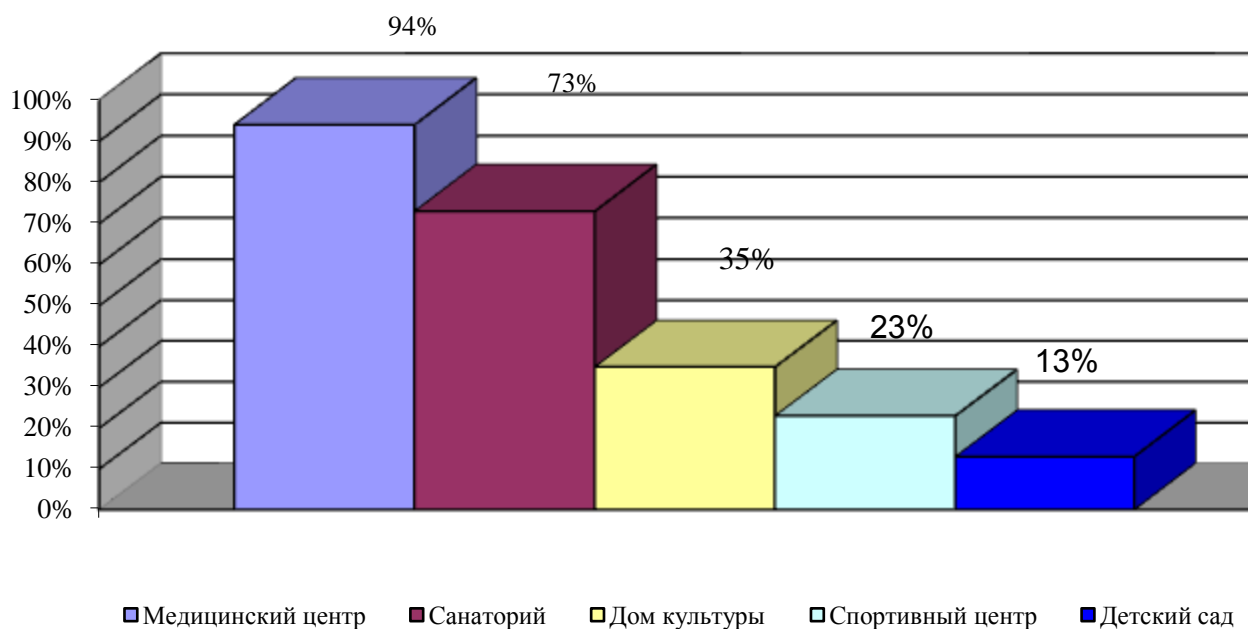


Рисунок 14 - Оценка необходимости создания компанией объектов социальной инфраструктуры

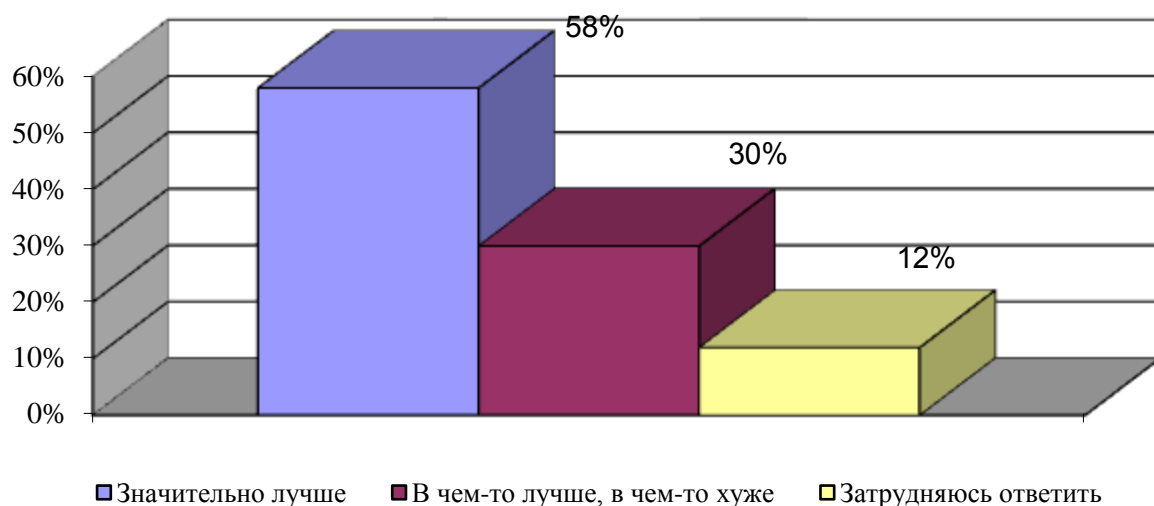


Рисунок 15 - Социальная защищенность работников компании по сравнению с работниками других организаций

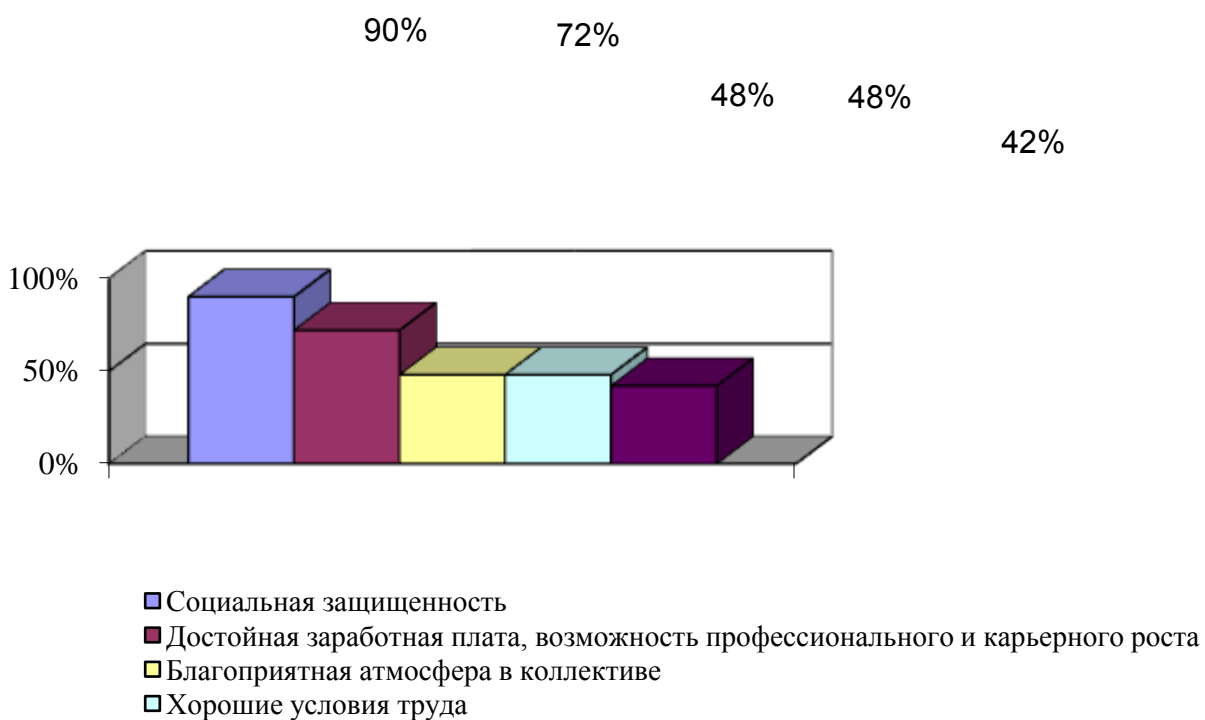


Рисунок 16- Оценка респондентами наиболее важных элементов социальной политики компании

Список литературы

1. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подгот. "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - Москва : Academia, 2014. - 239 с.

2. Богдан, Н.Н. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / Н. П. Богдан, Т. В. Климова ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. – Новосибирск, 2007. – 201 с.

3. Богдан Н.Н. Управление социальным развитием организации : рабочая тетр. для самостоят. работы студентов всех форм обучения по специальности 080505.65 - Упр. персоналом / Н. Н. Богдан, Т. В. Климова, Е. В. Балганова ; Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. - 104, [1] с.

4. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации : учебник / И. Е. Ворожейкин. - М. : Инфра-М, 2001. – 176 с. 13

5. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Инфра-М, 2012. - 261, [1] с.

6. Зеленова, Е.А. Реализация социальной политики на предприятии : (зарубеж. опыт и рос. практика) / Е. А. Зеленова. - М. : Проспект, 2006. – 118 с.

7. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинайд ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-социал. ин-т. – М. : Флинта: МПСИ, 2007.-157, [2]с.

16. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

(Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева)

16.1. Введение в дисциплину

Цель изучения дисциплины «Социальная политика и социальная ответственность организаций» – углубление компетенций в сфере управления деятельностью по реализации социальной политики и социальной ответственности в организациях различных отраслей, а также формирование у будущих специалистов социально ориентированной культуры воздействия на социальные процессы и отношения в организациях.

Задачи:

1. Сформировать у студентов устойчивую мотивацию к изучению дисциплины и потребность в компетенциях в данной области.
2. Сформировать целостные представления о сущности социальной политики и социальной ответственности, их роли в управлении персоналом организации.
3. На основе теоретических знаний сформировать практические умения в организации системного подхода к реализации социальной политики и социальной ответственности в организациях, навыки разработки социальных программ и проектов.

Компетенции

- а) организационно-управленческая и экономическая деятельность:
- знает содержание основных разделов Социального права, Миграционного права – касающихся социально-трудовой сферы, содержание основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ и др.) (ПК-27);
 - владеет навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации (ПК-57);
- б) социально-психологическая деятельность:
- способен целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом (ПК-64);
 - способен и готов участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации (ПК-65);
- в) проектная деятельность:
- способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом (ПК-74).

16.2. Практические задания

Задание 1. При построении социальной политики в регионе компания выдвинула следующие стратегии:

- построить отношения доверия с местным сообществом;
- отталкиваться от потребностей местного сообщества и реагировать на них в краткосрочной перспективе;
- разработать программы, отвечающие потребностям компании и местного сообщества.

Приведите примеры построения социальной политики в соответствии с перечисленными стратегиями.

Задание 2. В каком из вариантов приведён пример базового уровня социальной ответственности бизнеса?

1) В Калининградской области проводился конкурс социальных и культурных проектов ООО «ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть» и некоммерческой благотворительной организацией «Благотворительный фонд ЛУКОЙЛ с целью поддержки инициатив общественных организаций и населения в решении актуальных социальных проблем.

2) Организация «Успех» передала безвозмездно хоккейному клубу автобусы. За это на свитерах хоккеистов решением руководства клуба был размещен фирменный логотип данной организации.

3) ОАО «Нойзидлер Сыктывкар» заключает с сотрудниками соглашения о долевом участии в строительстве жилых домов. Компания полностью покрывает затраты на подготовительные работы. Возведение жилого дома происходит за счет предприятия, работник впоследствии возмещает расходы из своих доходов.

4) Работнику аптеки ООО «Будем здоровы» выделена путевка на лечение. При этом 70% ее стоимости оплачивает организация, остальное сам работник.

5) Заработная плата работников компании «Ветер перемен» находится в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. «Ветер перемен» своевременно оплачивает налоги, также делает отчисления в негосударственные социальные фонды по своей инициативе. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании дорожат своими рабочими местами.

Задание 3. Изучите структуру документа «Политика ОАО «Детский мир-центр» в области социальной ответственности». В чем отличия структуры и содержания данного документа от общепринятых подходов к такого рода документам? В содержание каждого раздела приведите по 2-3 формулировки.

Политика ОАО «Детский мир-центр» в области социальной ответственности

1. Назначение документа
2. Определение терминов и сокращений
3. Общие положения
4. Область применения и взаимодействие с заинтересованными сторонами
5. Приоритеты корпоративной социальной ответственности
6. Инструменты реализации социальной ответственности
7. Основные направления социальной ответственности социальной ответственности
8. Принципы социальной ответственности
9. Механизмы реализации политики в области социальной ответственности
10. Ключевые показатели эффективности

Задание 4. Изучите выдержки из документа «Положение о социальной ответственности «ОАО «РАО Энергетические системы Востока». Напишите, по каким направлениям реализуется социальная ответственность на данном предприятии? В третьем разделе допишите 3-4 варианта основных направлений корпоративной социальной ответственности.

ПОЛОЖЕНИЕ О СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОАО «РАО ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ВОСТОКА»

1. Общие положения

1.1. Положение о корпоративной социальной ответственности Открытого акционерного общества «РАО Энергетические системы Востока» (далее – Положение) является внутренним документом ОАО «РАО Энергетические системы Востока» (далее – Общество), определяющим цели, принципы и основные направления социальной ответственности Общества перед всеми заинтересованными сторонами.

1.2. Положение разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и учитывает требования стандартов международного уровня в области корпоративной социальной ответственности.

1.3. Настоящее Положение является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности Общества, оптимизации вклада Общества в решение задач национального социально-экономического развития и развития регионов присутствия Общества, укрепления репутации Общества.

2. Цели и принципы социальной ответственности

2.1. Деятельность Общества в области социальной ответственности направлена на поддержание в долгосрочной перспективе роста экономики Дальневосточного федерального округа и устойчивое развитие Общества.

2.2. Реализация корпоративной социальной ответственности требует достижения следующих целей:

- содействие устойчивому развитию Дальневосточного федерального округа;
- развитие инновационных процессов и повышение инвестиционной привлекательности региона и Общества;
- поддержание достойных условий и оплаты труда работников Общества;
- соблюдение трудовых и социальных прав работников Общества;
- повышение уровня и качества жизни работников Общества, членов их семей, населения Дальневосточного федерального округа;
- создание благоприятного делового климата в Обществе и в регионах присутствия Общества;
- эффективное взаимодействие Общества, государства, общественных организаций;
- снижение вредных воздействий на окружающую среду.

2.3. Корпоративная социальная ответственность направлена на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон:

работников – в области соблюдения трудовых прав, оплаты труда, обеспечения охраны и безопасности труда, развития их профессионального и личностного потенциала;

акционеров и инвесторов – в области повышения долгосрочной эффективности и устойчивости хозяйственной деятельности, соблюдения их имущественных и информационных прав, участия в управлении;

государства – в области добросовестного выполнения обязательств по уплате налогов и сборов, партнерства в решении социально значимых задач;

деловых партнеров – в области добросовестного исполнения взятых обязательств и соблюдения принципов деловой этики;

местного сообщества – в области развития рынка труда, защиты окружающей среды, благоустройства территории, поддержки гражданских инициатив, благотворительности.

2.4. Принципы социальной ответственности Общества – это исходные положения, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования корпоративной социальной ответственности.

В Обществе действуют следующие принципы корпоративной социальной ответственности:

2.4.1. Социальная ответственность интегрирована в деятельность всей организации и способствует достижению долгосрочных целей и развитию ценностей в соответствии с общественными потребностями.

2.4.2. Общество проводит непрерывное совершенствование, гармонизацию и поиск новых форм, методов и технологий реализации корпоративной социальной ответственности.

2.4.3. Деятельность Общества в области корпоративной социальной ответственности является открытой и представлена в публичных корпоративных документах.

2.4.4. Корпоративная социальная ответственность обеспечивает достижение положительных эффектов для Общества.

2.4.5. Деятельность Общества в области корпоративной социальной ответственности начинается с уровня следования законам и иным нормативным актам и развивается в направлении поддержки существующих и разработки собственных инициатив в решении социально значимых задач.

2.5. Общество стремится интегрировать позицию в сфере корпоративной социальной ответственности в свою каждодневную работу, следуя принципам прозрачности и развивая диалог с широким кругом заинтересованных сторон.

2.6. Общество подтверждает свою приверженность идее устойчивого развития и присоединяется к общемировому движению социально ответственных компаний.

3. Основные направления социальной ответственности

3.1. Социальные гарантии работников

3.1.1. Построение взаимоотношений с работниками на основе социального партнерства и заключения трудовых договоров.

3.1.2. Соблюдение установленных законами и другими нормативными актами прав работников в сфере труда.

3.1.3. Предоставление достойных условий труда в отношении оплаты труда, рабочего времени, еженедельных выходных дней, отпусков, охраны труда и безопасности на рабочем месте, охраны материнства и возможности совмещать работу с семейными обязанностями.

3.1.4.

3.2. Развитие кадрового потенциала

3.2.1. Способствование раскрытию профессиональных и личных способностей работников, поддержание их инициатив в решении вопросов развития Общества.

3.2.2. Развитие персонала, создание условий для профессионального и карьерного роста, обучение, поддержание работоспособности, создание стимулов к производительному эффективному труду.

3.2.3.

3.3. Взаимодействие с органами государственной власти и акционерами Общества

3.3.1. Обеспечение прозрачности хозяйственной деятельности для собственников акций путем своевременного и полного раскрытия информации о результатах деятельности Общества.

3.3.2. Предоставление акционерам возможности беспрепятственного и полного осуществления права участия в управлении Обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам его деятельности в соответствии с законодательством и учредительными документами.

3.3.3.

3.4. Ответственное отношение к окружающей среде

3.4.1. Повышение экологической безопасности и внедрение безопасных технологий производства энергии.

- 3.4.2. Выявление источников загрязнения и образования отходов, относящихся к деятельности Общества.
- 3.4.3. Соблюдение приоритета превентивных мер по охране окружающей среды.
- 3.4.4.
- 3.5. Охрана труда
 - 3.5.1. Соблюдение законодательства об охране труда исходя из приоритета сохранения жизни и здоровья работника.
 - 3.5.2. Разработка программ обучения по охране труда работников.
 - 3.5.3. Разработка программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению травматизма, профессиональных заболеваний.
 - 3.5.4.
- 3.6. Поддержка местного сообщества
 - 3.6.1. Поддержка усилий местной власти и гражданских инициатив в области экономического, социального и культурного развития Дальневосточного федерального округа.
 - 3.6.2. Участие в решении социально-экономических проблем Дальневосточного федерального округа, в том числе посредством повышения занятости населения.
 - 3.6.3.

4. Заключительные положения

- 4.1. Руководство текущей деятельностью по реализации социальной политики осуществляется Генеральным директором Общества.
- 4.2. Положение вступает в силу с момента его утверждения Генеральным директором Общества.
- 4.3. Положение размещается на сайте Общества в сети Интернет.
- 4.4. Общество регулярно раскрывает для заинтересованных сторон и широкой общественности результаты реализации социальной политики. Социальные аспекты деятельности Общества освещаются в корпоративных средствах информации – в годовом отчете Общества и на интернет-сайте Общества.

Задание 5. Проанализируйте результаты анкетирования работников по проблеме социальной поддержки персонала в Омском отделении Западно-Сибирской железной дороги и сделайте выводы об эффективности социальной политики на предприятии, предложите меры ее оптимизации.

Для большинства опрошенных (83%) очень важно соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных ТК РФ.

Из корпоративного социального пакета наиболее значимы:

- возможность получать медицинскую помощь в НУЗ ОАО «РЖД»;
- возможность пользоваться корпоративными учреждениями здравоохранения (санатории, профилактории, пансионаты).

Из индивидуального социального пакета наиболее значимы:

- добровольное медицинское страхование;
- беспроцентные займы на приобретение (строительство) собственного жилья;
- частичная оплата процентов по ипотеке при приобретении жилья в кредит;
- компенсация оплаты санаторно-курортного лечения;
- компенсация оплаты дополнительных медицинских услуг;
- компенсации проезда на железнодорожном транспорте 1 раз в год.

На рисунках приведены данные об использовании социальных услуг работниками Отделения дороги, востребованности услуг работниками, неудовлетворенности потребностей в социальных благах.

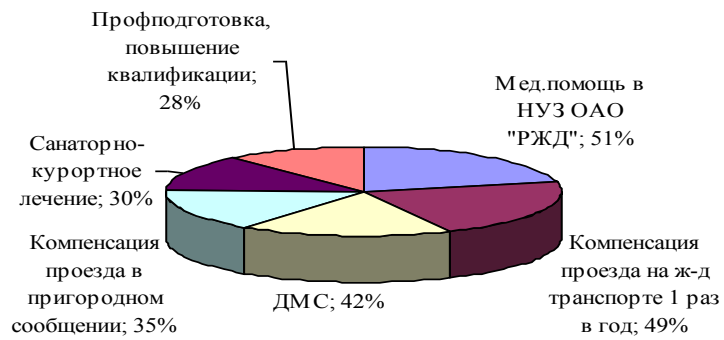


Рис. 1. Использование социальных благ



Рис. 2. Востребованность видов социальных услуг

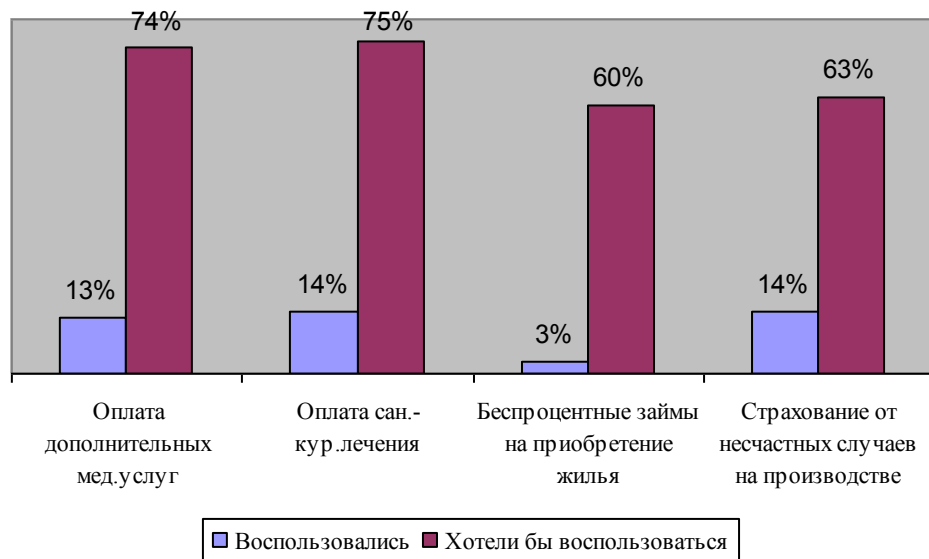


Рис. 3. Анализ неудовлетворенных потребностей в социальных благах

Список литературы

2. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: моногр. / Ю.Е. Благов; С.-Петерб. гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Высш. шк. Менеджмента, 2011. – 271 с.
3. Богдан, Н.Н. Социальная политика и социальная ответственность организаций : учеб. пособие / Н. Н. Богдан, Т. В. Климова ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. – (Высшее образование). – ГРИФ. – 216 с.
4. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие / К. Э. Оксинайд ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-социал. ин-т. - М. : Флинта: МПСИ, 2007. - 157 с.
5. Симхович, В.А. Корпоративная социальная ответственность: философско-управленческие аспекты современного бизнеса / В.А. Симхович. – Минск: Мисанта, 2011. – 199 с.
6. Чубарова, Т.В. Социальная ответственность в рыночной экономике: работник, бизнес, государство: моногр. / Т.В. Чубарова; Рос. Акад. Наук, Ин-т экономики. – Санкт-Петербург: Нестор-История, 2011. – 318 с.