

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФИЛИАЛ КУБАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
В Г. СЛАВЯНСКЕ-НА-КУБАНИ**

**Кафедра истории, обществознания и педагогических технологий**

**С. И. МАХНЕНКО**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям  
и самостоятельной работе студентов 5-го курса,  
обучающихся по направлению подготовки  
44.03.05 Педагогическое образование  
(с двумя профилями подготовки – Обществознание,  
Экономическое образование)  
очной, заочной форм обучения

Славянск-на-Кубани  
Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани  
2018

**УДК 331.108**  
**ББК 65.291.6-21**  
**М 364**

Рекомендовано к печати кафедрой истории, обществознания и педагогических технологий филиала Кубанского государственного университета в г. Славянске-на-Кубани

Протокол № 1 от 30 августа 2018 г.

***Рецензенты:***

Директор ПО ЧУ «Техникум экономики и права» г. Славянска-на-Кубани

***В. В. Аракелянц***

Кандидат экономических наук, доцент

***А. В. Махова***

**Махненко, С.И.**  
**М 364**      **Управление персоналом** : учеб.-метод. пособие к практ. занятиям и самостоят. работе студентов 5-го курса бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки – Обществознание, Экономическое образование) очной, заочной форм обучения /С.И. Махненко. – Славянск-на-Кубани : Филиал Кубанского гос. ун-та в г. Славянске-на-Кубани, 2018. – 79 с. 1 экз.

Учебно-методические материалы по дисциплине «Управление персоналом» составлены в соответствии с ФГОС высшего образования, учебным планом и учебной программой курса, содержат методические рекомендации к организации процессов освоения дисциплины, к изучению теоретической и практической части, самостоятельной работе студентов, а также по подготовке к промежуточной аттестации.

Издание адресовано студентам 5-го курса бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки – Обществознание, Экономическое образование) очной, заочной форм обучения.

Электронная версия издания размещена в электронной информационно-образовательной среде филиала и доступна обучающимся из любой точки доступа к информационно-коммуникационной сети Интернет.

ББК 65.291.6-21  
УДК 331.108

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Практическое занятие № 1. Тема 1. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента.....	5
Практическое занятие № 2. Тема 2. Организационный контекст управления персоналом.....	10
Практическое занятие № 3. Тема 3. Основные подходы к управлению персоналом.....	13
Практическое занятие № 4. Тема 4. Концепция «человеческого капитала».....	16
Практическое занятие № 5, 6. Тема 5. Кадровая политика.....	20
Практическое занятие № 7. Тема 6. Управление человеческими ресурсами развивающейся организации.....	26
Практическое занятие № 8, 9. Тема 7. Методы формирования кадрового состава.....	36
Практическое занятие № 10. Тема 8. Методы поддержания работоспособности персонала..	46
Практическое занятие № 11, 12. Тема 9. Технология управления развитием и поведением персонала.....	51
Практическое занятие № 13, 14. Тема 10. Управление эффективностью деятельности персонала.....	62
Практическое занятие № 15, 16. Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом.....	68
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление персоналом» включается в вариативную часть дисциплин основной образовательной программы по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование». Дисциплина читается на 5 курсе и закладывает основу теоретических и практических знаний студентов по предпринимательству. Общая задача «Управление персоналом» - стимулировать развитие общекультурных компетенций на основе изучения положений теоретической экономики, необходимых для осмысления процессов, происходящих в предпринимательской деятельности; содействовать формированию общепрофессиональных компетенций, связанных со способностью научно анализировать проблемы и процессы профессиональной области, умением использовать на практике базовые знания и методы экономики образования; нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности; способствовать формированию профессиональных компетенций бакалавра, направленных на решение профессиональных задач, связанных с проведением анализа, описания и истолкования социально-экономических процессов в образовательной системе; направленных на взаимодействие с коллегами, социальными партнерами, заинтересованными в обеспечении качества образовательного процесса.

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является: анализ сущности планирования бизнеса предприятия и формирование у будущих бакалавров знаний, умений и навыков в области управления человеческими ресурсами и использования их в практической деятельности.

В результате изучения данного курса у студентов должны быть сформированы следующие компетенции:

ОК-3 - способность использовать естественнонаучные и математические знания для ориентирования в современном информационном пространстве;

ПК-12 - способность руководить учебно-исследовательской деятельностью обучающихся.

В соответствии с этим ставятся следующие задачи дисциплины:

– формирование системы компетенций, связанных с представлением управлению человеческими ресурсами.

– актуализация межпредметных компетенций, способствующих пониманию роли управления человеческими ресурсами организаций.

– формирование системы компетенций, необходимых для понимания закономерностей развития стратегии управления человеческими ресурсами.

– стимулирование самостоятельной, деятельности по освоению содержания дисциплины и формированию необходимых компетенций.

Рабочая тетрадь составлена в соответствии с требованиями предъявляемыми к организации учебной работы студентов по курсу «Управление персоналом», и включает в себя вопросы для обсуждения, задания для аудиторной и самостоятельной работы, ситуации для анализа и вопросы по ним.

## Практическое занятие № 1 (4 ч.)

Тема: «Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента»

План:

1. Парадигмы управления персоналом в XX в.
2. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.
3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.
4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
5. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.
6. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.
7. Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу.

### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать особенности профессии менеджер по персоналу.

При изучении второго вопроса темы следует проанализировать эволюцию форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента; фазы становления партиципативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента:

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать основные модели кадрового менеджмента, особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом, преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.

При изучении пятого вопроса темы необходимо проанализировать особенности кадрового менеджмента: преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами, ключевые элементы передовой кадровой стратегии.

При рассмотрении шестого вопроса темы следует рассмотреть основные профессиональные роли менеджера по персоналу.

При рассмотрении седьмого вопроса темы следует рассмотреть деловую этику в управлении персоналом, этические ценности и миссия организации.

*Контрольные вопросы*

1. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Каковы основные парадигмы управления персоналом в XX в.?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Раскройте особенности основных моделей кадрового менеджмента.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Объясните, в чем заключается отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Какие тенденции во внешней и внутренней среде современной корпорации инициируют радикальные изменения в организации и технологии кадрового менеджмента?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Перечислите основные элементы передовой кадровой стратегии современной корпорации.

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Что такое модели компетентности и на каких принципах они строятся?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Каковы основные профессиональные роли менеджера по персоналу?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Назовите основные категории профессиональной этики.

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Какие моральные качества личности расцениваются как ее профессиональные качества?

---

---

---

---

---

---

---

---

12. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу?

---

---

---

---



---

---

---

---

13. Отношение к человеку как объекту профессиональной деятельности кадрового работника на протяжении XX столетия изменялось. Расскажите об отражении этого изменения в доктринах «X», «Y», «X» – «Y» и «Z» .

---

---

---

---

---

---

---

---

14. В чем выражается противоречие между должным и сущим для представителей делового мира: управляющих, руководителей, специалистов по кадровой работе, предпринимателей?

---

---

---

---

---

---

---

---

15. Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?

---

---

---

---

---

---

---

---

16. Каковы способы рационального оправдания безнравственного поведения в сфере деловых взаимоотношений?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

17. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?

---

---

---

---

---

---

---

### **Практическое занятие № 2 (4 ч.)**

Тема: «Организационный контекст управления персоналом»

План:

1. Элементы организаций.
2. Технология.
3. Финансы.
4. Персонал.
5. Стадии развития организации.
6. Циклы развития организации.

#### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать элементы организаций: цель, миссия, видение, структура.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть особенности технологий в организации, типы совместной деятельности, особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть финансы, управление, типы управления, связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать основные особенности поведения персонала, индивидуального, группового.

При рассмотрении пятого и шестого вопроса темы необходимо охарактеризовать стадии развития организации и циклы развития.

*Контрольные вопросы*

1. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Чем вызвана необходимость управления персоналом?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Объясните, в чем заключается основная задача руководителя, администратора, организатора, управленца?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Перечислите элементы организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Чем отличается миссия от видения?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Какие типы совместной деятельности могут быть заданы технологией производства?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Какие управленческие формы вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Какие особенности персонала задаются типами совместной деятельности?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Какие циклы проходит организация в своем развитии?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Охарактеризуйте стадии развития организации

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Практическое занятие № 3 (6 ч.)**

Тема: «Основные подходы к управлению персоналом»

План:

1. Экономический подход.
2. Органический подход.
3. Гуманистический подход.
4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности.

### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать экономический подход к управлению персоналом, характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть органический подход к управлению персоналом, соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть гуманистический подход, соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать организационные культуры как объект управленческой деятельности.

### *Контрольные вопросы*

1. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом».

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Какие концепции управления персоналом вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций:

- использования трудовых ресурсов;
- управления персоналом;
- управления человеческими ресурсами;
- управления человеком.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Объясните понятия «организационная культура» и «корпоративная культура».

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Какие типы организационных культур вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Практическое занятие № 4 (4 ч.)

### Тема «Концепция «человеческого капитала»

План:

1. Теория человеческого капитала.
2. Концепция «Анализ человеческих ресурсов».
3. Измерение индивидуальной стоимости работника.
4. Стохастическая позиционная модель.

#### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать теорию человеческого капитала.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть концепцию «анализ человеческих ресурсов»: работа с персоналом, определение издержек.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть расчет измерения индивидуальной стоимости работника.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать стохастическую позиционную модель.

#### *Контрольные вопросы*

1. Когда были проведены первые оценки стоимости человеческого капитала?

---

---

---

---

---

---

---

2. Сформулируйте принципиальные положения концепции анализа человеческих ресурсов.

---

---

---

---



---

---

---

---

3. Перечислите параметры, включаемые в первоначальные издержки.

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Объясните структуру восстановительных издержек.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Что такое ожидаемая реализуемая стоимость специалиста? Из каких элементов она состоит?

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практикум*

Задание 1. Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала, используя стохастическую позиционную модель.

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучающимся небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менедже-

ров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, лучше готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что, с точки зрения потенциала руководителя, нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

Определение служебных состояний. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций:

Начальник отдела
Руководитель проекта
Инженер
Уход

«Инженер» – именно та позиция, об изменении стоимости которой в результате программ обучения хотело узнать руководство. В соответствии с этим и были выбраны приведенные выше позиции.

Определение позиционной стоимости. Далее консультант попытался определить стоимость для организации каждой позиции. В контрактах, принятых в компании, указывалась почасовая ставка оплаты для каждого работника. Умножением индивидуальной ставки на число часов, которое в среднем отработывает работник в течение года, была получена стоимость каждой позиции:

Позиция	Позиционная стоимость
Уход	0
Инженер	\$ 27 000
Руководитель проекта	\$ 33 000
Начальник отдела	\$ 40 000

Расчет матрицы переходов. Консультанту удалось собрать информацию о переходах более чем двухсот сотрудников за последние 10 лет, а также разделить эту информацию на тех, кто прошел курсы, и тех, кто их не прошел. На основе статистики были составлены две матрицы переходов для каждой группы сотрудников отдельно:

Работники, не прошедшие программу подготовки:

	Год Т + 1			
Год Т	Начальник отдела	Руководитель проекта	Инженер	Уход
Начальник отдела	60 %	0	0	40 %
Руководитель проекта	35 %	35 %	0	25 %
Инженер	0	25 %	50 %	25 %
Уход	0	0	0	100 %

Работники, прошедшие программу подготовки:

	Год Т + 1			
Год Т	Начальник отдела	Руководитель проекта	Инженер	Уход
Начальник отдела	65 %	0	0	35 %
Руководитель про- екта	45 %	35 %	0	20 %
Инженер	0	40 %	40 %	20 %
Уход	0	0	0	100 %

Задание 2. Сравните две приведенные выше таблицы и определите:

1. Насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице.

2. Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





5. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Назовите этапы проектирования кадровой политики.

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Объясните понятие «кадровое мероприятие».

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практикум*

Задание.

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

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

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

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

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

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

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

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепоч-







тать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать стадию формирования организации, формирование кадровой службы, что необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь, организационная структура управления персоналом на уровне предприятия.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть стадию интенсивного роста, трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть стадию стабилизации.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать стадию спада.

### *Контрольные вопросы*

1. Сформулируйте основные задачи кадрового менеджмента на стадиях формирования организации, интенсивного роста организации, стабилизации и спада.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Как рассчитать количество персонала кадровой службы?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпоративной культуры?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Что потребует больших затрат времени и преодоления большего сопротивления – индивидуальное или групповое изменение поведения?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Какие мероприятия по внедрению изменений вы могли бы предложить?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Какие параметры детерминируют человеческую составляющую кризиса в организации?

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практикум*

#### Задание 1.

Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выводу на запланированную мощность средней по размерам фирмы по производству ювелирных изделий<sup>1</sup>.

Цель. Насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недорогими ювелирными изделиями российского производства с применением новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции.

Форма собственности. Частное предприятие, общество с ограниченной ответственностью.

История создания и краткий анализ сложившейся ситуации. Фирма «Х» основана в 1997 г. на базе двух фирм. Первая фирма «У» была создана в 1996 г. Основной вид деятельности – оптовая торговля ювелирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с «Х» эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы «Х». Фирма «У» будет иметь самостоятельную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура – предпринимательского типа (оценка результатов деятельности по количеству принесенной прибыли).

Вторая фирма («Z») была основана в 1992 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кризисных ситуациях, приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности.

После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу «семьи». Директор фирмы являлся руководителем и «отцом» для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не проводилось, что спровоцировало

кризис управления. Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационными структурами и соответствующими управленческими схемами.

Схема технологического процесса производства ювелирных изделий.

Начало формирования концепции новой организации. Слияние двух взаимодействующих фирм (одной – производственной, другой – торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядочить систему управления. Так как штат фирмы «Х» будет большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы «Z», встает вопрос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями.

На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделения с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуникационные связи между подразделениями.

Следующий шаг – разработка оптимальной управленческой структуры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выделены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад готовой продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упаковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секретариат.

Структурная схема прямой подчиненности (идеальный вариант).

Подразделения, относящиеся к основному производству, находятся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделения вспомогательного производства – в прямом подчинении у генерального директора. Гравировальный участок, одновременно являющийся частью основного производства и выполняющий вспомогательные функции, подчиняется заведующему производством и работает по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

Следует отметить, что описанная выше производственная структура в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов.

Как уже отмечалось, желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Принцип, положенный в разделение труда, – функциональный. Были определены руководители, специалисты и исполнители.

Руководитель организации – генеральный директор, распоряжающийся ресурсами организации.

Специалисты – главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, менеджер по персоналу – не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений.

Исполнители – работники вышеуказанных подразделений – претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации.

Так как в проектируемой организации необходим наивысший контроль за распределением и использованием основных ресурсов, необходима определенная иерархичность в структуре.

Дальнейший шаг в разработке программы – расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальнейшим их обоснованием.

Проанализируем данные таблицы. Для нормального функционирования организации и выпуска запланированного объема продукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных сотрудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функции заготовщиков распределяются между литейщиками и ювелирами; ювелиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т. е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учитываться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объединятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участков; заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необходимую помощь ювелирам.

	Должность	Количество сотрудников		
		Идеальное	Необходимое	Желаемое
1.	Генеральный директор	1	1	1
2.	Главный бухгалтер	1	1	1
3.	Заведующий производством	1	1	0
4.	Менеджер по персоналу	1	0	0



5.	Технический секретарь	1	1	1
6.	Кладовщик	2	2	1
7.	Химик	1	1	1
8.	Мастер, бригадир	4	0	0
9.	Плавильщик	2	0	0
10.	Заготовщик	2	0	0
11.	Литейщик	4	3	3
12.	Ювелир	15	8	8
13.	Ювелир по эксклюзивным работам	2	0	1
14.	Заведующий складом	1	1	0
15.	Упаковщик	1	1	0
16.	Развесчик	1	0	0
17.	Художник-гравер	1	1	0,5
18.	Лаборант	1	0	0
Итого		42	21	17,5

Объем производства при такой расстановке кадров будет небольшим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры – по мере загруженности уже работающих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) менеджер по персоналу.

Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах возможны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае возникнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также, что ему будут переданы некоторые коммуникационные функции, выполняемые по схеме заведующим производством.

При отсутствии заведующего производством на генерального директора перекладываются его обязанности, что может привести к кризисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами литейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэффективна.

Следующими шагами будут описание производственных коммуникаций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым позициям.

Описание деятельности по ключевым позициям.

Генеральный директор – распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, лицензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы; осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

Заведующий производством – планирует объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию генеральному директору; участвует в распределении сырья по имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании пакетов-заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; участвует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участвует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми производственными процессами; дает необходимые рекомендации руководству; участвует в стратегическом и текущем планировании.

Кладовщик – сдает сырье на химический анализ; производит прием сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сырье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего производством проводит сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки, прием полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по заявке заведующего производством формирует пакеты-заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); принимает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортировку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продукции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по технологическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции.

Остальные позиции описываются согласно стандартным должностным инструкциям.

Следующими шагами в разработке новой организации будут действия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка; создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников.



## Практическое занятие № 8, 9 (6 ч.)

### Тема «Методы формирования кадрового состава»

План:

1. Проектирование структуры организации.
2. Оценка потребности в персонале.
3. Анализ кадровой ситуации в регионе.
4. Анализ деятельности. Должностные инструкции.
5. Привлечение кандидатов на работу в организацию.
6. Оценка кандидатов при приеме на работу.
7. Конкурсный набор персонала на работу.
8. Адаптация персонала.

#### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо проанализировать проектирование следующие виды структурирования:

- линейная – звенья связаны друг с другом последовательно;
- кольцевая – звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- «колесо» – в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- звездная – в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- многосвязная – в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- сотовая – каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- иерархическая – характеризуется наличием иерархии управления;
- смешанная – в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть оценку потребности в персонале, характер оценок потребности в персонале, расчет потребности в персонале

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть анализ кадровой ситуации в регионе.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать анализ деятельности. Должностные инструкции, типовую структуру профессиограммы, профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу, спецификацию рабочего места менеджера.

При изучении пятого вопроса темы следует рассмотреть процесс привлечения кандидатов на работу в организацию, принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу, источники привлечения кандидатов, альтернативы найму, затраты на привлечение персонала, оценку качества найма

При рассмотрении шестого вопроса темы следует рассмотреть оценку кандидатов при приеме на работу.

При подготовке седьмого вопроса занятия необходимо проанализировать конкурсный набор персонала на работу.

При подготовке восьмого вопроса занятия необходимо проанализировать цели и этапы адаптации персонала.

*Контрольные вопросы*

1. Какие группы факторов необходимо учесть при создании организационной структуры?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Объясните понятие «качественная оценка потребности в персонале».

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Охарактеризуйте понятие «дополнительная потребность в персонале».

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. С какой целью проводится анализ кадровой ситуации в регионе?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. С какой целью проводится анализ деятельности?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Какие стадии анализа деятельности можно выделить?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Объясните, что представляет собой профессиограмма?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Как оценить качество набора?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Какие методы используются при оценке кандидатов?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13. Какие парадигмы конкурсного набора вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. Назовите этапы адаптации сотрудника в организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практикум*

Задание.

Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам – менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор



компьютерной верстки Сидоров И. Л. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача – осуществить поиск кандидатов на данную должность. Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первичного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Итак: сегодня, в понедельник 15 апреля 10:00 вам необходимо обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата:

1. Название организации. Издательство «Камилла».
2. Организационно-правовая форма. Акционерное общество закрытого типа.
3. Вид деятельности – выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т. п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производится как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т. ч. в других издательствах и агентствах).

4. История развития организации. Фирма АОЗТ «Издательство «Камилла» образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы. В среднем в месяц выпускается около 25–30 новых наименований книг тиражами порядка 30–100 тысяч экземпляров, т. е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка 1 500 000–2 000 000 \$ в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию – сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно 600 000–1 000 000 \$ в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40 % сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20–30 % – на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение. Фирма находится в Москве.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции. Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

1) высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т. п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

2) многотомные подписные издания (серии книг);

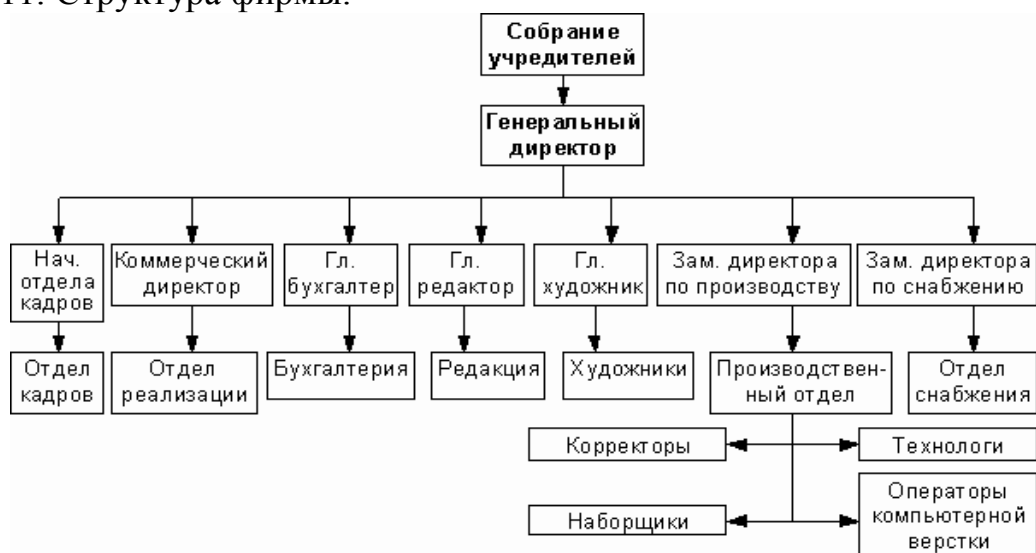
3) художественная литература в твердом переплете;

4) дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

9. Используемое оборудование. Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры «Macintosh-Cuadro» на базе процессора «Motorolla», «Pentium» (IBM PC 586) на базе процессора «Intel», сканеры фирмы «UMAX» и «AGFA», наиболее популярные сейчас. Разработана программа «Adobe Photoshop», позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики. Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения «времени их простоя», т. е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей; 3) материальная заинтересованность.

## 11. Структура фирмы.



### Описание работы.

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер).

Место работы: производственный отдел.

Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ: различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP III, HP IIIp, HP IV, HP IV plus.

Производственные связи: а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству); б) редкие (с художниками, редакторами).

Заработная плата: сдельная от 700 до 900 \$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте, а также ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450–500 страниц либо две книги объемом 320–332 страниц простой верстки.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

Информация о кадровых агентствах, осуществляющих набор персонала.

1. Консалтинговая фирма «Приз».

Краткая историческая справка: АОЗТ «КФ «Приз» основано 25 апреля 1994 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере кадрового консал-

тинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка данных о специалистах: пассивный (30 000 чел.) и активный (2500 чел.). Использует компьютерную экспертную систему «Служба персонала», которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, формировать резерв на выдвижение. В 1994 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые исследования с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офис – менеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информационным системам, программисты, юристы, специалисты по страхованию, няни, гувернантки, водители, другие.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: промышленность, строительство, транспорт, средства массовой информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании, страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

Отделения, филиалы, дочерние фирмы. Татарстан, г. Казань (обращаться через московский офис).

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использованием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40 % – предоплата, 60 % – при приеме кандидата на работу. Консалтинговые услуги – почасовая оплата.

Гарантии для клиентов: при увольнении подобранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика.

Другие виды услуг: консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирование по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирование сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую совместимость.

## 2. ТОО «ООТ».

Краткая историческая справка: ТОО «ООТ» организовано в апреле 1993 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предпринимателям, желающим вести бизнес в России. Активно развиваются два направления –





При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать процесс формирования кадрового резерва, принципы формирования и источники кадрового резерва, этапы работы с резервом.

При изучении пятого вопроса темы следует рассмотреть процесс планирования карьеры, типы и этапы карьеры, выбор карьеры, условия карьеры.

При рассмотрении шестого вопроса темы следует рассмотреть разработку программ стимулирования труда, структуру оплаты труда.

При подготовке седьмого вопроса занятия необходимо проанализировать процесс обучения персонала.

*Контрольные вопросы*

1. Объясните понятие «работоспособность персонала».

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. На каких стадиях развития организации обостряется задача повышения производительности труда?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Какие методы нормирования труда вы знаете?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Назовите известные вам методы оценки труда.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Какие элементы аттестации должны использоваться при ее проведении?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Как вы понимаете карьеру?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Назовите этапы карьеры.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



8. Какие этапы профессионального развития проходит специалист?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Какие компоненты должна включать материальная часть стимулирования труда?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Чем детерминируется постановка задачи на обучение персонала?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практикум*

Задание.

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.



**Практическое занятие № 11, 12 (6 ч.)**  
**Тема 9 «Технология управления развитием**  
**и поведением персонала»**

План:

1. Понятие и этапы деловой карьеры.
2. Управление деловой карьерой.
3. Система служебно-профессионального продвижения.
4. Управление кадровым резервом.
5. Организация обучения персонала.
6. Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения.

*Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке к обсуждению первого вопроса необходимо рассмотреть и сопоставить различные определения понятия «деловая карьера», а также рассмотреть различные виды карьеры, в том числе внутриорганизационную, межорганизационную, специализированную, неспециализированную, вертикальную, горизонтальную, ступенчатую, скрытую, целевую, монотонную, спиральную, мимолетную, стабилизационную и другие виды и типы. Вопрос предполагает рассмотрение, описание и анализ основных этапов карьеры и потребностей менеджера на данных этапах. На заключительном этапе рассмотрения первого вопроса необходимо провести анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры.

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть мотивацию менеджеров на различных этапах карьеры, произвести оценку жизненных ситуаций по приведенному алгоритму и положениям, и в итоге составить схему функциональных взаимодействий и взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой.

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть систему служебно-профессионального продвижения. Особое внимание следует уделить процессу управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей.

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо проанализировать структуру, принципы и порядок формирования резерва, а также обратить внимание на процесс планирования и организации работы с резервом кадров.

При изучении пятого вопроса темы следует рассмотреть основные по-

нения и концепции обучения персонала, проанализировать основные виды обучения персонала и методы его обучения.

При изучении шестого вопроса темы следует рассмотреть ведущие и основополагающие теории мотивации персонала, а также основные виды стимулирования труда персонала.

*Контрольные вопросы*

1. В чем заключаются контроль и планирование деловой карьеры?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Что такое карьерограмма? Что такое квалифицированная характеристика должности?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Приведите классификационные группы функций системы служебно-профессионального продвижения персонала.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Какие этапы формулирования резерва кадров вы можете выделить как ведущие?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Раскройте содержание важнейших концепций обучения кадров.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Охарактеризуйте сущность важнейших процессуальных теорий мотивации.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Назовите оценочные показатели, снижающие трудовой вклад работника.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Практикум*

*1. Ситуация «Разработка квалификационной характеристики специалиста».*

Описание ситуации и постановка задачи.

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Методические указания.

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

*2. Ситуация «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта».*

Описание ситуации.

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

Постановка задачи.

Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

Методические указания.

Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с перечнем, приведенным в левой части таблицы.

Решение.

Перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности: 1 – очень важно 2 – важно 3 – желательно			Примечание
	1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
1. Специальность Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»	–	–	X	

2. Высшее профессиональное образование по направлению или специальности «Экономика»: теоретическая экономика	X	–	–	
--	---	---	---	--

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности: 1 – очень важно 2 – важно 3 – желательно			Примечание
	1	2	3	
финансы и кредит	–	X	–	
мировая экономика	–	X	–	
национальная экономика	–	X	–	
экономика предприятия и управление	–	X	–	
3. Наличие ученой степени	–	X	–	
4. Дополнительное высшее образование	–	–	X	
5. Специальная подготовка (главные направления): государственное регулирование рыночной экономики	–	–	X	
развитие предпринимательства	–	–	X	
финансы и кредит	–	–	X	
региональное управление социально-экономическими процессами	–	–	X	
6. Владение иностранным языком	–	–	X	
Опыт работы кандидата по специальности				
7. Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет	X	–	–	
8. Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях	–	–	X	
Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
9. Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)	–	X	–	
10. Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение	X	–	–	
умение составить методические рекомендации	X	–	–	
знание основ делопроизводства	X	–	–	
11. Общение с посетителями	–	X	–	



12. Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)	–	X	–	
13. Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)	–	X	–	
14. Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте	–	–	X	

### 3. Деловая игра «Оценочная беседа».

Описание деловой игры и постановка задачи.

Участники деловой игры разрабатывают состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определяют методы, с помощью которых оцениваются показатели. По результатам анализа исходных данных участники проводят оценочную беседу руководителя отдела маркетинга с подчиненным сотрудником.

### 4. Деловая игра «Сокращение кадров».

Описание деловой игры.

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям.

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получают?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15 % взрослого трудоспособного населения города.

2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5 % от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи.

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Методические указания.

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

– заработную плату работника за последний месяц;

– заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

### 5. Ситуация «Пора отставки».

Описание ситуации.

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи.

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера в конце шестой фазы?

Методические указания.

В соответствии с законом Паркинсона<sup>1</sup>, менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).
2. Пора благоразумия ( $B = Г + 3$  года).
3. Пора выдвижения ( $B = B + 7$  лет).
4. Пора ответственности ( $O = B + 5$  лет).
5. Пора авторитета ( $A = O + 3$  года).
6. Пора достижений ( $D = A + 7$  лет).
7. Пора наград ( $H = D + 9$  лет).
8. Пора важности ( $Ba = H + 6$  лет).
9. Пора мудрости ( $M = Ba + 3$  года).
10. Пора тупика ( $T = M + 7$  лет).

Пора готовности – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после обучения. При готовности (Г), равной 22 годам, менеджер достигнет поры тупика к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

<sup>1</sup> Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона. – М. : Прогресс, 1989.

Возрастная разница составляет 15–20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет поры достижений к 47 годам, когда руководителю – 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз 6-10 проходит иные фазы:

6. Пора краха ( $K = A + 7$  лет).
7. Пора зависти ( $3 = K + 9$  лет).
8. Пора смирения ( $C = 3 + 4$  года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не советуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

*6. Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения».*

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

Увольнение по инициативе администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

– ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;

- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Увольнение по соглашению сторон – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

Увольнение по инициативе работника – расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) – прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

Методические указания.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т. е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т. п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### **Практическое занятие № 13, 14 (6 ч.)**

Тема «Управление эффективностью деятельности персонала»

План:

1. Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом.
2. Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности управленческого персонала.
3. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.
4. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

#### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо произвести оценку единства функционального и стоимостного подходов. Особое внимание следует уделить рассмотрению метода функционально-стоимостного анализа (ФСА).

При изучении второго вопроса темы следует рассмотреть процедуру проведения ФСА, включая подготовительные работы к проведению функционально-стоимостного анализа, а также сбор, изучение и систематизация информации.

При рассмотрении третьего вопроса темы проанализировать функционально-стоимостную диаграмму деятельности службы персонала конкретного предприятия (или организации). В рамках обсуждения вопроса необходимо построить и описать схему функциональных взаимосвязей службы персонала с другими функциональными подразделениями (на примере основных функций).

При подготовке четвертого вопроса занятия необходимо определить пути повышения эффективности деятельности управленческого персонала, разработать проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала, а также рассмотреть возможности внедрения проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала.

*Контрольные вопросы*

1. Какие функции, относящиеся к ОВКиК, отдел не выполняет?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Каким образом можно избавиться от излишних затрат?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Осуществление каких функций можно осуществить с помощью ЭВМ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела, не поступают в отдел или поступают с опозданием?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13. Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками ОВКиК?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. Как следует изменить систему планирования и экономического стимулирования процесса управления снабжением предприятия комплектующими изделиями?

15. Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела?

---



---



---



---



---



---



---



---

### Практикум

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи.

Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели. Средняя часовая тарифная ставка составляет 5 руб. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Методические указания

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент ( $\bar{K}$ ) определяется по формуле:

$$\bar{K} = \bar{C} / C_1$$

где  $C_1$ ,  $\bar{C}$  – соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки).

Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ устанавливаются Единой тарифной сеткой.

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

Показатели	Тарифные разряды								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Показатели	Тарифные разряды								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

Примечание. Установлена с 2001 г. постановлением Правительства РФ «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» от 6 ноября 2001 г. № 775 и от 2 октября 2003 г. № 609.

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике.

Определение среднего тарифного разряда.

Задача 2.

Исходные данные и постановка задачи.

Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 – 3-й, 15 – 4-й, 10 – 5-й, 2 – 6-й, остальные тарифицируются 1-м разрядом.

Определите средний тарифный разряд.

Методические указания.

Если известно распределение работников по квалификационным разрядам, то определяется средний тарифный коэффициент, а на его основе – средний тарифный разряд ( $\bar{R}$ ) по формулам:

$$\bar{R} = R_M + [(\bar{K} - K_M) / (K_6 - K_M)] \text{ или } \bar{R} = R_6 - [(K_6 - \bar{K}) / (K_6 - K_M)].$$

Задача 3.

Исходные данные и постановка задачи.

При общей трудоемкости изделия 400 нормо-часов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов – на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов – на работы 5-го разряда.

Определите средний тарифный разряд работ.

Методические указания и решение.

Если известна трудоемкость работ, то расчет среднего тарифного разряда ( $\bar{R}$ ) производится в следующем порядке по приведенным ранее формулам.

1. Определяется средний тарифный коэффициент работ:

$$\bar{K}_p = (100 - 1,11 + 100 - 1,23 + 150 - 1,36 + 50 - 1,51) / 400 = 1,28.$$

2. Определяется средний тарифный разряд работ, если средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 3-му и 4-му разрядам ( $1,23 < 1,28 > 1,36$ ).

Тогда:

$$\bar{R} = 3 + [(1,28 - 1,23) / (1,36 - 1,23)] = 3,38;$$

$$\bar{R} = 4 - [(1,36 - 1,28) / (1,36 - 1,23)] = 3,38. \text{ Ответ. } 3,38.$$

Задача 4.

Исходные данные и постановка задачи.

Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 4,5 руб.

Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

Методические указания.

Если известна средняя часовая тарифная ставка работников, то их средний тарифный разряд определяем по формулам:

$$\bar{R} = R_M - [(\bar{C} - C_M) / (C_6 - C_M)] \text{ или } \bar{R} = R_6 - [(C_6 - \bar{C}) / (C_6 - C_M)],$$

где  $\bar{C}$ ,  $C_M$ ,  $C_6$  – соответственно тарифные ставки среднего и смежного с ним меньшего и большего тарифных разрядов.

#### Задача 5.

Исходные данные и постановка задачи.

На конвейере по сборке изделия трое рабочих 3-го квалификационного разряда выполняют операцию А, на которую установлена норма времени 15 мин 3-го разряда сложности. За месяц изготовлено 2 421 ед. изделия при плане 2 200. Работа осуществляется в условиях 40-часовой рабочей недели. В соответствии с положением о премировании за выполнение плана установлена премия в размере 20 % сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2 %.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника.

#### Задача 6.

Исходные данные и постановка задачи.

В организации оплата труда осуществляется на основе ВСОТЭРКа. Водитель за отчетный период полностью выполнил график перевозки (повышение коэффициента на 0,1), его стаж работы 3 года (+0,1). Однако за это время он допустил перерасход бензина (-0,1). Квалификационный уровень характеризуется группой по оплате «И».

ФОТ подразделения 875 тыс. руб. Сумма коэффициентов по подразделению составляла 397,3. Работник в текущем месяце отработал 150 ч. при месячном балансе рабочего времени 172 ч.

Определите заработок в соответствии с системой оплаты ВСОТЭРКа («вилка» соотношений оплаты труда разного качества).

### **Практическое занятие № 15, 16 (4 ч.)**

Тема: «Организационный контекст управления персоналом»

План:

1. Сущность и структура затрат на персонал.
2. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
3. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
4. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
5. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.
6. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

#### *Методические рекомендации к изучению темы*

В процессе подготовки к данному семинарскому занятию у студентов должны формироваться следующие компетенции – готовность сознавать со-

циальную значимость своей будущей профессии, обладать мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности (ОПК-1); способность работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личные различия (ОК-5); готовность к взаимодействию с участниками образовательного процесса (ПК-6).

При подготовке первого вопроса занятия необходимо, в первую очередь, определиться с понятием затраты на персонал организации. Затем следует произвести формирование укрупненной классификации расходов персонала. Также студентам необходимо в ходе рассмотрения текущего вопроса проанализировать основные статьи затрат на персонал организации.

При изучении второго вопроса «Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом» следует рассмотреть структуру затрат на персонал отечественной организации (на примере конкретного предприятия или организации); определиться с понятием «коммерческая эффективность проекта».

При рассмотрении третьего вопроса темы следует рассмотреть различные варианты определения экономического эффекта: экономический эффект в сфере управления, в сфере производства, в сфере эксплуатации продукта (услуги). Теоретический вопрос № 3 также предполагает описание основных показателей экономической эффективности, среди которых чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости (Ток) и рентабельность инвестиций (Рн).

При подготовке четвертого вопроса занятия «Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом» необходимо рассмотреть методику расчета экономических результатов в сфере управления производством продукции и описать алгоритм расчета экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.

При рассмотрении пятого и шестого вопроса темы необходимо привести структуру затрат на разработку и внедрение оргпроекта совершенствования системы и технологии управления персоналом, а также описать социальные результаты и эффективность совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### *Контрольные вопросы*

1. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Какие статьи затрат на персонал рекомендуется выделять по методике MOT?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Приведите пример затрат на замещение работника

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Охарактеризуйте коммерческую эффективность

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Перечислите обобщающие показатели оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Раскройте особенности определения экономического эффекта в сферах управления организацией, производства и эксплуатации продукции

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Как определяется индекс доходности?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Как определяется внутренняя норма доходности?

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

9. Как определяется рентабельность инвестиций?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Что такое текущие затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Практическая часть*

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи.

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода	6714
2. Принято в течение отчетного периода – всего	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений	84
перевод с других предприятий	5
направлены органами трудоустройства	12
приняты самим предприятием	165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия – окончание срока договора	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	82
по собственному желанию	196
увольнение по сокращению штатов	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 – стр. 3)	6592
5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период	6060
6. Среднесписочное число работников	6653

#### Задача 2.

Исходные данные и постановка задачи.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10 %. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

#### Задача 3.

Исходные данные и постановка задачи.

Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего	894 240
Число чел./ч неявок на работу – всего	141 152
В том числе:	
очередные отпуска	72 320
отпуска по учебе	1768
отпуска в связи с родами	2832
болезни	46 112
прочие неявки, разрешенные законом	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации	7120
Праздничные и выходные дни	383 064

4. Ситуация «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму».

Описание ситуации.

Вариант 1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы – 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1 920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6 000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6 %.

Постановка задачи.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания.

Для расчетов необходимо использовать:

1. Блау, С. Л. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс] : учебник / С. Л. Блау. – М. : Дашков и Ко, 2016. – 256 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 978-5-394-02333-0. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230035>.

2. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Т. В. Лукьянова, С. И. Ярцева, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2015. – 71 с. – ISBN 978-5-392-16783-8. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252129>.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. – 63 с. – ISBN 978-5-392-14383-2. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252118>.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## Основная литература

1. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - Москва : Прометей, 2018. - 584 с. : табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-906879-73-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=483180>

2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>

3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

4. Левушкина, С.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 88 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-7567-0164-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484972>

5. Лукаш, Ю.А. Быть секретарем руководителя фирмы : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 98 с. - ISBN 978-5-9765-1374-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114956>

6. Маслов, В.И. Эффективное управление современными сотрудниками : учебное пособие / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 133 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9047-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583>

7. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 279 с. : табл. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с.252-258. - ISBN 978-5-907003-87-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>

8. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учебное пособие / К.Э. Оксинайд. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 182 с. - (Экономика и управление). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-0031-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115105>

9. Управление инновационной деятельностью : учебник / Т.А. Искандерова, Н.А. Каменских, Д.В. Кузнецов и др. ; под ред. Т.А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 354 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-907003-35-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494876>

### Дополнительная литература

1. Алексеева, А.А. Совершенствование технологии аудита персонала организации (на примере ЗАО "ПсковОблКонсалт") / А.А. Алексеева ; Образовательное частное учреждение высшего образования Российская международная академия туризма, Факультет менеджмента туризма, Кафедра государственного и муниципального управления и управления персоналом. - Псков : , 2017. - 81 с. : табл., схем., граф. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462823>

2. Бобинкин, С.А. Психологические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Бобинкин, Н.В. Филинова, Н.С. Акатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет». Филиал в г. Клину. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 172 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9177-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=460208>

3. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>

4. Лукаш, Ю.А. Эффективное управление филиалами и контроль их деятельности как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса и развития бизнеса : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 36 с. - ISBN 978-5-9765-1375-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115073>

5. Мухина, И.А. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / И.А. Мухина. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 320 с. - Библиогр.: с. 293-295. - ISBN 978-5-9765-0684-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103810>

6. Шапиро, С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации : монография / С.А. Шапиро. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 306 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 276-288. - ISBN 978-5-4475-9225-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=472258>

## Интернет-ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы; мультимедийная коллекция: аудиокниги, аудиофайлы, видеокурсы, интерактивные курсы, экспресс-подготовка к экзаменам, презентации, тесты, карты, онлайн-энциклопедии, словари] : сайт. – URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red).
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.
3. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: Филиал КубГУ (г. Славянск-на-Кубани): учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»] : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru>
4. ЭБС «Znaniy.com» [учебные, научные, научно-популярные материалы различных издательств, журналы] : сайт. – URL: <http://znaniy.com/>.
5. Научная электронная библиотека статей и публикаций «eLibrary.ru» : российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины, образования [5600 журналов, в открытом доступе – 4800] : сайт. – URL: <http://elibrary.ru>.
6. Базы данных компании «Ист Вью» [раздел: Периодические издания (на рус. яз.) включает коллекции: Издания по общественным и гуманитарным наукам; Издания по педагогике и образованию; Издания по информационным технологиям; Статистические издания России и стран СНГ] : сайт. – URL: <http://dlib.eastview.com>.
7. Электронная библиотека «Grebennikon» [раздел: Журналы (на рус. яз.) по экономике и менеджменту] : сайт. – URL: <http://grebennikon.ru/journal.php>.
8. Экономика // Единое окно доступа к образовательным ресурсам : федеральная информационная система свободного доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: дошкольное, общее, среднее профессиональное, высшее, дополнительное : сайт. – URL: [http://window.edu.ru/catalog/resources?p\\_rubr=2.2.76.4](http://window.edu.ru/catalog/resources?p_rubr=2.2.76.4).
9. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [для общего, среднего профессионального, дополнительного образования; полнотекстовый ресурс свободного доступа] : сайт. – URL: <http://fcior.edu.ru>.
10. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – URL: <http://www.gks.ru/>.
11. Экономика и жизнь : портал [объединение интернет-порталов АКДИ и «Экономика и жизнь»] : сайт. – URL: <http://www.eg-online.ru/eg/about/>.

12. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации [полнотекстовый ресурс свободного доступа] : сайт. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru>.

13. Энциклопедиум [Энциклопедии. Словари. Справочники : полнотекстовый ресурс свободного доступа] // ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» : сайт. – URL: <http://enc.biblioclub.ru/>.

14. Словарь финансовых и юридических терминов [полнотекстовый ресурс свободного доступа] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт. – URL: [http://www.consultant.ru/law/ref/ju\\_dict](http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict).

15. Электронный каталог Кубанского государственного университета и филиалов. – URL: <http://212.192.134.46/MegaPro/Web/Home/About>.

Учебное издание

**Махненко Сергей Иванович**

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям  
и самостоятельной работе студентов 5-го курса,  
обучающихся по направлению подготовки  
44.03.05 Педагогическое образование  
(с двумя профилями подготовки – Обществознание,  
Экономическое образование)  
очной, заочной форм обучения.

Подписано в печать 05.11.2018 г.  
Формат 60x84/8. Бумага типографская. Гарнитура «Таймс»  
Печ. л. 4,94. Уч.-изд. л. 4,35  
Тираж 1 экз. Заказ № 1101

Филиал Кубанского государственного университета  
в г. Славянске-на-Кубани  
353560, Краснодарский край, г. Славянск-на-Кубани, ул. Кубанская, 200

Отпечатано в издательском центре  
филиала Кубанского государственного университета в г. Славянске-на-Кубани  
353560, Краснодарский край, г. Славянск-на-Кубани, ул. Коммунистическая, 2