

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2019**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет

Кафедра организации и управления

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2019

УДК 331.108 (073)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *М.А. Невская, О.А. Маринина*. СПб, 2019. 61 с.

Содержат задания, ситуации, вопросы для практических занятий, а также рекомендательный библиографический список.

Предназначены для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент заместитель генерального директора по персоналу А.П. Санда-лов (АО «ПитерГОРпроект»)

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины: Цель дисциплины – приобретение студентом знаний соответствующего направления теории персонального менеджмента и формирование у него определенных практических навыков разработки и реализации управленческих решений по основным аспектам функционирования современной российской организации по кадровому направлению деятельности.

Основные задачи дисциплины:

- изучение общего понятия, принципов организации и структуры системы управления персоналом в современной организации;
- позиционирование места кадровой службы организации в данной системе, изучение ее функций, прав и ответственности;
- формирование представления о комплексе кадровых мероприятий в современной организации, их взаимосвязи и стратегической направленности;
- раскрытие механизма взаимодействия персонального менеджмента с другими подразделениями организации и внешними контрагентами;
- ознакомление с распределением функций, полномочий и ответственности между руководством, кадровой службой и руководителями подразделений организации в данной сфере;
- сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных стратегических подходов к организации деятельности современной организации по кадровому направлению;
- знакомство с основами формирования эффективных отношений между работодателем и работником в сфере социально-трудовых отношений.

Методические указания содержат практические задания, деловые ситуации, вопросы для обсуждения, рассчитанные на индивидуальное выполнение и работу в команде (группе).

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Задание 1.1 Используя знания, полученные при изучении дисциплин: «Экономическая теория» и «Теория менеджмента», «Деловые коммуникации и психологи менеджмента» дайте характеристику теориям управления и мотивации человеческих ресурсов (А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, Д. МакГрегора).

Задание 1.2. Деловая игра «Процесс управления персоналом».

Цель игры - знакомство студентов с категориями, относящимися к дисциплине.

Студентам, разбитым на подгруппы (команды), необходимо графически изобразить взаимосвязь всех понятий, из набора, включающего 50 понятий дисциплины (табл.1), обосновав предложенный каждой подгруппой вариант.

Графическое изображение процесса управления персоналом может быть представлено в виде:

- схемы управления организацией;
- алгоритма или логической последовательности перехода от одной группы понятий к другой;
- рисунка«цветка», в центре которого расположено ключевое слово, или «дерева», ствол которого составляют основные понятия и т.д.

Таблица 1

Основные понятия дисциплины

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ДИСЦИПЛИНЫ				
Анализ	Контракт	Окружающая среда	Потребность	Собеседование
Благополучие	Конфликт	Организация труда	Прием	Социальные вопросы
Безработица	Компетенция	Оплата	Прогнозирование	Текущая
Должность	Мотивация	Персонал	Планирование	Увольнение
Занятость	Набор	Переговоры	Профсоюз	Управление

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ДИСЦИПЛИНЫ				
Дисциплина	Культура организации	Оценка	Прогул	Цели
Имидж	Наем	Перемещение	Режим работы	Условия труда
Карьера	Обучение	Подготовка	Ресурс	Финансирование
Качество	Отбор	Политика	Структура	Численность
Квалификация	Охрана труда	Потенциал	Стратегия	Эффективность

После завершения, каждая из команд представляет свою схему для обсуждения в группе, обосновывая свою точку зрения

Задание 1.3. Практическая ситуация [10]. Небольшой отдел предприятия, производящей электронное оборудование для мониторинга горной техники, монтирует микросхемы. Все члены бригады, состоящей из пяти девушек, работали на линии, микросхемы переходили от одной к другой для последующих операций. За работой наблюдал мастер, контролирующий также и два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % микросхем выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 микросхем в час. Хотя инженеры-конструкторы разделили процесс сборки на шесть операций, занимавших примерно равное время, линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали узкие места.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера-мастер и старший оператор. В отделе не было уголка, где можно удобно посидеть во

время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии во время ланча или кофе.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных «летучках» мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о норме выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшей надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться выправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, она давала сотруднице совет. Когда считала, сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные сотрудницы могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого расположились девушки. Ящики с деталями и инструментами перенесли, чтобы можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и со своими соседками.

Вскоре после этого производительность выросла до 35 микросхем в час, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки хотели выполнять более сложную работу. Как только работница полностью овладевала несложной операцией, она желала научиться другой операции, требующей большего мастерства, а овладевшие сложными операциями отказывались выполнять требования старшей занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу для перерыва или перед пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены падала.

Общая производительность упала до 30 трубок в час, а процент брака превысил прошлые показатели, причем большая его часть приходилась на несложные операции.

Текущее состояние кадров и прогулы еще не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. В виде эксперимента мастер решил не назначать на ее место другую девушку и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригады. Они получили возможность задавать темп работы, при том, что норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов.

Производительность тут же упала до 26 микросхем в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака упал до прежнего показателя - 19 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогулы прекратились, текучесть кадров снизилась, и бригада стабильно давала 40 микросхем в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Вопросы к ситуации:

- Какие экономические и социальные причины побудили администрацию компании вмешаться в производственную ситуацию отдела фирмы?
- Используя теорию «иерархии потребностей» А. Маслоу охарактеризуйте изменения в управлении, описанные в ситуации.

Задание 1.4. Сформулируйте и обоснуйте этапы развития трудовой деятельности человека; дайте характеристику каждого этапа. Результаты представьте в виде табл.2

Таблица 2

Характеристика этапов развития трудовой деятельности человека		
№	НАЗВАНИЕ ЭТАПА	ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПА
...

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит деятельность по управлению человеческими ресурсами?
2. Что включает категория человеческий потенциал?
3. Какие теории положены в основу концепции управления человеческими ресурсами?
4. Охарактеризовать задачи управления человеческим капиталом.
5. Охарактеризовать задачи управления социальным капиталом.
6. Что такое результативность человеческих ресурсов

ТЕМА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 2.1. Используя характеристики кадровой политики, определите тип кадровой политики организации, где вы учитесь или работаете, по двум классификациям: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата и в зависимости от направленности.

Какие особенности кадровой политики вашей организации указали вам на ее принадлежность к конкретному типу?

Задание 2.2. Заполните табл.3 с учетом соответствия этапов кадрового процесса типам кадровой политики. Приведите примеры по каждому из вариантов.

Таблица 3

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		

Задание 2.3. Компания «ГорМаш» занимается оптовой реализацией горного оборудования. В текущем году компания имела 5 коммерческих агентов и объем продаж 1500.000 млн.руб. В плановом году компания намерена достичь объема продаж 1700.000 млн.руб.

Используя метод экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «ГорМаш» для достижения ее целей.

Задание 2.4. Организация по техническому обслуживанию горного оборудования использует метод скорректированной экстраполяции для определения потребностей в персонале на следующий год. Данные об организации в текущем году – в табл. 4

Таблица 4

Показатели деятельности персонала в текущем году

Количество обслуживаемой техники . ед.	12564
Общее количество отработанных часов рабочими-механиками	224000,0
Численность персонала. чел.:	
Рабочие -механики	140
Управленческий персонал	18

Определить: численность персонала на плановый год при условии:

1. Производительность труда механиков по обслуживанию увеличится на 15%.
2. Эффективность использования рабочего времени возрастет на 10%.
3. Портфель заказов (количество обслуживаемого оборудования) останется без изменения.
4. Соотношение между производственными и непроизводственными работниками не изменится.

Задание 2.5. Рабочие обслуживают комплекс агрегатов, состоящий из 9 единиц оборудования; коэффициент загрузки оборудования – 1,5; время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, –1,4 часа.

Таблица 5

Трудоёмкость обслуживания комплекса агрегатов

Виды работ	Время выполнения операции, час.	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,03	70
Контроль рабочего процесса	0,07	115
Выгрузка агрегата	0,04	70

Определить численность персонала, необходимую для обслуживания комплекса агрегатов при семичасовой рабочей смене.

Задание 2.6. В таблице 6 приведены данные по планируемой производственной программе участка.

Таблица 6

Производственная программа участка

Виды работ	Количество повторений, ед.	Трудоёмкость, норма-час
Операция А	755	1,45
Операция Б	4750	0,55
Операция В	410	2,8

Годовой фонд рабочего времени одного рабочего составляет 1380 часов. Доля незапланированных работ – 12 %, процент выполнение плана – 107 %, коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Определить: плановую списочную численность рабочих участка.

Задание 2.7. Практическая ситуация. Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20 % (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10 % расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки,

ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами. За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Определить потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год [1].

Задание 2.8. Распределить должности служащих: архивариус; бухгалтер; начальник службы управления персоналом; конструктор; менеджер; механик; курьер; оператор; главный бухгалтер; начальник цеха; офис-менеджер; маркетолог по следующим категориям:

- Руководители.
- Специалисты.
- Технические исполнители.

Результат решения приведите в табличном виде.

Задание 2.9. Необходимо расставить перечисленные ниже функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;

- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала [1].

Вопросы для обсуждения:

1. Чем определяется выбор типа кадровой политики организации?
2. Для каких компаний характерен «открытый» («закрытый») тип кадровой политики? Приведите примеры.
3. Какой тип кадровой политики характерен для горных компаний? Почему?
4. Какие факторы оказывают влияние на формирование кадровой политики компании?
5. Какие методы применяются для планирования персонала? Чем определяется выбор того или иного метода планирования?
6. Какие факторы влияют на состав и структуру управления персоналом?

ТЕМА 3.НОРМАТИВНО- ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Задание 3.1. Токарь Соломин С.В. подал 12 марта заявление об увольнении по собственному желанию. 16 марта он подал второе заявление, в котором просил считать недействительным первое заявление, так как передумал уходить с работы. В этот же день приказом по заводу его уволили с работы по собственному желанию на основании заявления от 12 марта. Законны ли действия администрации?

Задание 3.2. Соловьева И.А. была принята на работу экономистом. С учетом ее знания и опыта администрация возложила на нее дополнительные трудовые обязанности за счет уплотнения рабочего дня:

- 1) оказание помощи главному бухгалтеру при составлении годового баланса;
- 2) постоянное представительство в комиссии по инвентаризации оборудования.

Соловьева И.А. обратилась к администрации предприятия с заявлением, в котором указала, что перечисленные обязанности выходят за рамки ее должностных обязанностей, поэтому в данном случае имеет место перевод на другую работу, требующую согласия работника.

Дайте оценку сложившейся конфликтной ситуации, опираясь на положения Трудового Кодекса РФ.

Задание 3.3. Астахова И.А. была принята с 5 января на временную работу сроком на 4 месяца для замены нормировщицы Потаповой А.И., которая ушла в отпуск по беременности и родам. После окончания этого отпуска Потапова А.И. ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. При возвращении Потаповой А.И. на работу администрация уволила Астахову И.А. без согласия профкома, без выплаты выходного пособия и компенсации за неиспользованные дни отпуска, ссылаясь на то, что она была зачислена на временную работу.

Дайте оценку сложившейся ситуации, опираясь на положения Трудового Кодекса РФ.

Задание 3.4. Начальник узла связи Петров В.И., находясь в очередном отпуске, был вызван на работу в связи с производственной необходимостью. Петров отказался выйти на работу, за что руководство наложило на него дисциплинарное взыскание. Дать правовую оценку ситуации.

Задание 3.5 В начале октября Ефимов В.Д. вышел на работу в нетрезвом состоянии и был отстранен от работы. Поскольку факт появления в нетрезвом виде был подтвержден актом, директор предприятия объяснения от Ефимова не потребовал и 11 ноября

издал приказ, которым ему был объявлен выговор и понижен тарифный разряд на 2 месяца [13].

Дайте оценку сложившейся ситуации, опираясь на положения Трудового Кодекса РФ (Приложение).

Вопросы для обсуждения:

1. Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?
2. Какие инструменты управленческого воздействия помогают руководителям контролировать абсентеизм работников (отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины)?
3. Нужен ли в организации документ, фиксирующий время прихода и ухода работника?
4. Какими документами должна руководствоваться администрация предприятия при оформлении трудовых отношений с работником?

ТЕМА 4. ОТБОР ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ. ПРОЦЕДУРА ПРИЕМА НА РАБОТУ

Задание 4.1. Деловая игра – «Наем и отбор персонала» [13]

Цель – углубление знаний по теме «Технология найма, отбора персонала», приобретение практических навыков разработки процедуры поиска и отбора кандидатов на вакантные должности.

Описание этапов деловой игры

1. Группа разбивается на подгруппы по 2-3 человека.
2. Каждая подгруппа выбирает вакантную должность.
3. Каждая подгруппа самостоятельно решает поставленные задачи, распределяя обязанности между своими членами.
4. Оформление отчета о работе.
5. Каждая подгруппа выступает перед всеми членами группы.

6. Обсуждаются итоги работы подгрупп.

Постановка задачи

На основе изучения теоретических основ технологии найма и отбора персонала разработать следующие документы, необходимые для поиска и отбора кандидатов на выбранную вакантную должность:

1. Профиль должности.
2. Личностную спецификацию.
3. Должностную инструкцию.
4. Объявления о текущей вакансии.
5. Форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе проведения собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата (таблица 7).
6. Методические рекомендаций «Об организации найма и приема персонала в организацию»
7. Резюме на себя - претендента на должность.

Таблица 7

Пример оценочного листа кандидатов с данными для принятия решения по собеседованию

Требования к кандидатам	Фамилия кандидатов		
	Иванов	Петров	Сидоров
1. Физические данные Обязательно: здоров, не страдает аллергией, возраст 17-21 год, аккуратен, общителен. Желательно: возраст 19-21, хорошая дикция. Противопоказано: рост менее 160 см и возраст старше 50 лет	5	4	4 Требуется обследование здоровья
2. Знания и опыт Обязательно: среднее профессиональное образование. Желательно: опыт общественной работы в школе, опыт работы в сфере услуг. Противопоказано: отсутствие производственного опыта	3 Предметы не соответствуют работе	4 Знания больше академические чем практические	5

Требования к кандидатам	Фамилия кандидатов		
	Иванов	Петров	Сидоров
3. Общее развитие Обязательно: мыслить четко и быстро. Желательно: творческая и гибкая личность. Противопоказано: «не интеллектуал»	5	3 Отсутствие идеи	5
4. Индивидуальные способности Обязательно: умение считать, отзывчивость. Желательно: хорошие навыки делового письменного и устного общения. Противопоказано: грубость и сарказм	5 Быстрая реакция	2 Неуместный юмор	4 Хорошая коммуникабельность
5. Интересы Обязательно: развитие человеческого потенциала. Желательно: стремление к ответственности и разнообразию, связанным с людьми. Противопоказано: стремление к большой зарплате	5	2 Ограниченный круг интересов	4
6. Свойства характера Обязательно: способность добиться уважения, стойкость в кризисной ситуации. Желательно: честность и умение ладить с людьми. Противопоказано: агрессивность	5	1 Агрессивная реакция на кризис	3 Сомнение в лидерских способностях
7. Дополнительные данные Обязательно: способность к переездам без ограничений. Желательно: водительские права. Противопоказано: злоупотребление алкоголем	5	4	3 Состояние здоровья может ограничить переезд
Итого:	33	20	28

Баллы: 1 – неприемлем; 2 – минимально приемлем, 3 – способен выполнять работу, 4 – способен работать хорошо, 5 – близок к идеальному сотруднику.

Задание 4.2. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу:

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например, вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегам вызвало зависть у вас?

Задание 4.3. На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг. Несмотря на старания, она не может пока трудиться так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Требуется:

1. Проанализировать и оценить ситуацию.
2. Выявить возможные причины возникшей кадровой ситуации.
3. Какие возможны мероприятия по устранению проблемы?
4. В чем могут состоять упущения мастера, как руководителя низового звена в процессе управления адаптацией вновь прибывших сотрудников?

Задание 4.4. На недавно созданном предприятии отдел охраны труда проанализировал общее состояние здоровья трудового коллектива и оценил его как «неудовлетворительное», что

выражалось в повышенной усталости, нервозности; участвовавших случаях ухода на «больничный». По мнению специалистов отдела, это может быть причиной невысокой производительности труда.

В чем упущение руководства в процессе управления адаптацией?

Задание 4.5. Екатерина, молодой специалист, получившая юридическое образование и имеющая опыт работы в суде на должности секретаря, решила сменить работу и попробовать себя в роли менеджера в крупной торговой организации. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью отдавать большую часть времени и сил работе. Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами - в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами.

Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте.

Требуется:

1. Выявить конкретные проблемы, с которыми столкнулась Екатерина на новом месте работы.
2. Составить предложения по адаптации специалиста к новым условиям работы для рассмотренной ситуации [6].

Задание 4.6. Александр Игнатъев после окончания высшего учебного заведения по направлению «Менеджмент», профиля подготовки «Управление проектами», устроился на работу в проектную организацию. За время обучения в вузе Александр приобрел некоторые практические навыки работы, но в этой организации он был впервые.

Требуется:

1. Определить, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
2. Разработать программу адаптации Александра Игнатъева [6].

Задание 4.7. Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока. Цели должны быть сформированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчисляемых показателях, например, число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

Задание 4.8. Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие методы используются при наборе персонала?
2. В чем преимущества набора персонала из внешних источников?
3. Какие источники персонала относятся к внешним (внутренним)?
4. Почему необходимо адаптировать работника на новом месте работы?
5. Если претендент сменил много мест работы - это положительный знак для интервьюера или отрицательный?

ТЕМА 5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Задание 5.1. Определить норматив численности подземных рабочих для обслуживания и ремонта оборудования и электросетей очистного участка. Продолжительность рабочей смены 6 ч. Месячный объем добычи участка по вариантам, тыс. т:

I	II	III	IV	V
28	35	24	45	26

Нормативная трудоемкость по видам работ и типам оборудования указана в табл. 8; объемы работ – в табл. 9

Таблица 8

Оборудование очистных участков, чел.-ч/(сут.шт.)

№ п/п	Наименование оборудования	Месячный объем добычи участка, тыс.т			
		До 25	25,1-30	30,1-40	>40
1	Перфораторы: - ручные - телескопные и колонковые	0,082	0,087	0,092	0,096
		0,181	0,137	0,145	0,153
2	Отбойные молотки	0,062	0,087	0,092	0,096
3	Буровой станок НКР-100	0,650	0,685	0,72	0,755
4	Несамоходная буровая каретка	0,426	0,45	0,471	0,490
5	Пневмоподдержка	0,096	0,102	0,107	0,112
6	Комбайны: - ШБМ-2; ШБМ-3 - ПК-8; ПК-10	1,434	1,51	1,586	1,665
		1,672	1,76	1,848	1,940
7	Погрузочная машина: - ППН - ПНБ	0,8	0,845	0,985	0,945
		2,3	2,44	2,58	2,72
8	Машина для зарядания шпуров ПМЗШ	0,983	1,035	1,087	1,139
9	Лебедки скреперные мощностью, кВт: - до 19 - 20-49 - 50-80 - 100	0,335	0,35	0,37	0,385
		0,41	0,43	0,45	0,475
		0,575	0,605	0,64	0,675
		0,775	0,825	0,87	0,92
10	Пусковая аппаратура (пусковые агрегаты и реостаты)	0,051	0,054	0,057	0,06
11	Трансформаторы, кВт*А: до 100 100-500 свыше 500	0,042	0,044	0,046	0,049
		0,055	0,06	0,063	0,065
		0,070	0,075	0,078	0,08
12	Вентилятор: частичного проветривания главного проветривания	0,051	0,054	0,057	0,06
		0,25	0,264	0,277	0,292
13	Насос	0,051	0,054	0,057	0,064
14	Сварочный аппарат	0,082	0,087	0,092	0,096
15	Буровая установка СБУ	1,172	1,234	1,296	1,358

Таблица 9

Виды работ и перечень оборудования участка

№ п/п	Наименование работы	Вариант задачи				
		I	II	III	IV	V
Осмотр, ремонт и межремонтное обслуживание						
1	Буровой станок ПКР-100	-	-	5	2	-
2	Перфораторы: телескопные ручные	8	-	4	-	-
		-	20	-	-	30
3	Погрузочная машина: ППН ПНБ	5	-	3	-	6
		-	4	-	4	-
4	Скреперная лебедка мощностью, кВт: 60 40	7	-	4	-	4
		-	8	-	6	-
5	Буровая установка СБУ	1	-	-	2	-
6	Пневмоподдержки	-	10	-	-	20
7	Отбойные молотки	20	-	4	3	8
8	Трансформаторы до 100 кВт	4	-	3	2	-
9	Вентиляторы главного проветривания	2	-	-	1	2
10	Насосы	-	3	-	-	4
11	Машина для заряджания шпуров	-	-	-	2	-
Монтаж, осмотр						
12	Сеть, км:					
	силовая	3,0	-	2,0	-	2,4
	осветительная	2,0	1,3	-	2,1	1,2
	контактная	4,0	-	3 4	2,0	1,8

Задание 5.2. Составить нормированное задание и определить срок его выполнения в днях для специализированной бригады, занимающейся ремонтом электрооборудования. Исходные данные по вариантам приведены в табл. 10, 11.

Таблица 10

Режим работы и численность бригады

№ п/п	Наименование работы	Вариант задачи				
		I	II	III	IV	V
1	Численность бригады, чел.	5	10	8	6	7
2	Продолжительность рабочего дня, ч	7,2	8	8,2	8	8,2

Таблица 11

Виды и трудоемкость работ

№ п/п	Наименование работы	Норма времени, чел./шт.	Вариант задачи				
			I	II	III	IV	V
1	Ремонт магнитного пускателя	3,93	12	-	16		18
2	Ремонт пакетного переключателя	1,14	14	-	8	-	20
3	Ремонт реле теплового	1,28	10	-	20	-	40
4	Ремонт автоматического переключателя	2,38	15	-	30	2	50
5	Ремонт маслonaполненного пускателя	0,68	1	-	10	4	70
6	Ремонт электромагнитного контактора	0,62	1	-	20	3	40
7	Монтаж схемы обмотки статора	2,59	-	8	8	-	-
8	Укладка секций в статор	6,93	-	7	6	-	-
9	Демонтаж схемы обмотки статора	3,24	2	-	7	-	2
10	Гильзовка газов статора	1,96	-	6	4	3	-
11	Ремонт электродвигателя	8,0	-	20	-	10	8
12	Ремонт аппаратуры автоматизации	15,0	2	10	-	4	1
13	Ремонт аппаратуры дистанционного управления	60,0	-	4	-	3	1
14	Составление дефектной ведомости	0,90	4	-	-	20	-
15	Разборка электродвигателя	1,29	-	-	-	20	-
16	Сборка электродвигателя	1,84	-	-	-	10	-
17	Ремонт фидерного автомата	18,0	-	4	-	5	-

Задание 5.3. По данным, приведенным в табл. 12, определить:

- 1) выполнение норм выработки бригадой в процентах;
- 2) выполнение норм выработки каждым членом бригады в процентах.

Таблица 12

Показатели работы бригады

№ п/п	Наименование показателя	Вариант задачи				
		I	II	III	IV	V
1	Месячный объем добычи угля по лавам, т:					
	1	1800	2100	3000	3200	3600
	2	1650	1800	2100	2400	2200
2	Комплексная норма выработки по лавам, т/(чел.-смена):					
	1	12	15	15	16	18
	2	10	9	10	12	11
3	Фактически отработано бригадой за месяц чел.-смен	300	280	340	320	360

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Управление трудовым потенциалом персонала

Задание 6.1. В табл. 13 представлена информация о половозрастной структуре персонала компании. Определить показатель (коэффициент) трудового потенциала персонала компании по возрастному критерию.

Таблица 13

Половозрастная структура персонала компании

Возрастная группа, лет	мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%
До 18	12		2	
От 18 до 25	172		210	
От 26 до 44	375		289	
От 45 до 60	260		188	
Старше 60	80		27	
Итого				

Задание 6.2. Компания проводит аттестацию управленческого персонала, результаты которой (в баллах оценки) представлены в табл. 14. Определить показатель (коэффициент) использования трудового потенциала управленческих работников с распределением по выделенным категориям, используя приведенную информацию.

Таблица 14

Категории персонала	Всего, чел.	В т.ч. их распределение по полученным баллам		
		5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)
Руководители	16	8	6	2
Специалисты	48	15	25	8
Служащие	24	5	7	12
Итого:				

Управление вознаграждением персонала

Задание 6.3. Бригада электрослесарей по ремонту и техническому обслуживанию оборудования, используя передовой опыт, решила высвободить одного рабочего и распределить его обязанности между собой. В соответствии с действующим положением бригаде разрешено использовать 70% заработка высвобожденного рабочего, заработок распределяется между оставшимися членами пропорционально их тарифным заработкам. Система оплаты труда - повременно-премиальная. За отчетный месяц всем членам бригады начислена премия в размере 20% тарифного заработка. Плановый фонд рабочего времени на месяц составляет 173 ч. Исходные данные по вариантам приведены в табл. 15. Определить заработок каждого члена бригады за месяц.

Таблица 15

Электрослесарь	Сведения о работе членов бригады				
	Вариант задачи				
	I	II	III	IV	V
1	IV; 62,1/ 173	IV; 63,1/ 173	IV; 64,1/ 173	IV; 62,1/ 173	IV; 63,1/ 160
2	V; 60,4/ 173	V; 61,3/ 173	V; 62,1/ 173	V; 60,4/ 173	V; 61,3/ 173
3	V; 60,4/ 168	IV; 59,9/ 170	V; 62,1/ 173	IV; 62,1/ 173	IV; 59,9/ 173

Электрослесарь	Вариант задачи				
	I	II	III	IV	V
4	IV; 59,1/ 173	IV; 59,9/ 173	IV; 62,1/ высвобожден	IV; 59,1/ 173	IV; 59,9/ 173
5	IV; 59,1/ 170	III; 58,8/ высвобожден	IV; 60,6/ 160	IV; 59,1/ 173	IV; 59,9/ высвобожден
6	III; 58,1/ 173	III; 58,8/ 173	III; 60,6/ 173	III; 58,1/ высвобожден	III; 58,8/ 165
7	III; 58,1/ высвобожден	-	III; 59,4/ высвобожден	-	III; 58,8/ 173

Примечание. В числителе тарифный разряд и часовая тарифная ставка, руб.; в знаменателе – отработанное время, час.

Задание 6.4. Бригада электрослесарей в составе трех человек выполнила нормированное задание на ремонт электрооборудования в срок, фактически затратив 90 чел.-ч при нормативной трудоемкости нормированного задания 93,6 чел.-ч.

Положением о премировании установлено: за выполнение нормированного задания в срок начисляется 20 % тарифного заработка; за каждый процент перевыполнения – 2 %.

Остальные исходные данные приведены в табл.16.

Таблица 16

Сведения о работе членов бригады

Электрослесарь	Разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработанное время, ч
1	V	139,8	30
2	IV	137,8	30
3	IV	137,8	30

Определить:

- 1) общий заработок бригады за выполнение нормированного задания;
- 2) заработок каждого члена бригады.

Задание 6.5. Специализированная бригада бурильщиков в составе восьми человек занята на подземных работах действующего предприятия по добыче руд цветных металлов с нормальными

условиями труда Система оплаты труда - сдельно-премиальная за индивидуальные результаты труда. По итогам работы за месяц бригаде начислена премия в размере 40 % сдельного заработка бригады, которая распределяется между членами бригады на основе КТУ, Остальные исходные данные для расчета по вариантам приведены в табл. 17.

Определить общий заработок каждого члена бригады за месяц.

Таблица 17

Сведения о работе членов бригады

Член бригады	Разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма выработки, м/чел.-смену	КТУ	Фактический объем выполненной работы за месяц по вариантам, м				
					I	II	III	IV	V
1	V	155,2	42,1	1,2	1100	1170	1210	1150	1110
2	IV	153,3	43,1	1,1	1050	1100	1150	1080	1060
3	IV	153,3	45,3	1,0	1120	1150	1220	1170	1140
4	IV	153,3	45,3	0,98	1010	1050	1100	1040	1000
5	IV	153,3	49,9	0,97	980	1000	1010	970	900
6	IV	153,3	31,4	1,0	760	780	800	810	790
7	IV	153,3	31,1	1,1	820	870	850	890	910
8	IV	153,3	26,2	1,1	670	700	710	750	690

Управление мотивацией персонала

Задание 6.6. Имеется следующая информация о нескольких людях.

1. Иван Доронин, 37 лет. Ветеран чеченской войны. Когда-то Иван хотел связать свою жизнь с военной карьерой. Но впоследствии был тяжело ранен, восстанавливался в течение двух лет. Появилось психологическое отвержение войны и всего, что с ней связано. Три года назад Иван устроился охранником в супермаркет. Не был удовлетворён работой и через год перевёлся на должность менеджера по продажам. Недавно получил повышение – теперь под его руководством 8 продавцов. Зарплата – 40 тыс. руб. в месяц. Учится на третьем курсе заочного отделения по направлению «Менеджмент». Коммуникабелен, инициативен. Женат, двое детей.

2. Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные. Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги медсестры, но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

3. Егор Романов, 20 лет, студент 4-го курса Экономического института. Учится без троек. Устроился в фармацевтическую фирму в качестве помощника маркетолога. Его работа заключается в телефонных звонках (на дому) потребителям лекарств и опросах, осуществляемых по одной и той же схеме. Егор вынужден просиживать у телефона по 4 часа в день, включая выходные. Зарплата – 4 тыс. руб. в неделю. Общителен, энергичен, быстро находит общий язык с людьми. Занимается спортом. Не женат, но есть девушка. Живёт с родителями.

4. Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выказывает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом руководителем буровой бригады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англоязычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, выказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.

6. Виктория Прутковская, 30 лет. Няня по вызову в специализированном агентстве «Счастливое детство». До этого около года работала только распространителем продукции «Avon». Закончила курсы бухгалтеров, парикмахера, психолога, массажиста, имеет массу «корочек». Но высшее образование так и не получила. Ранее пыталась учиться в Институте путей сообщения, но была отчислена со второго курса за неуспеваемость. Виктория легко находит общий язык с детьми. Но в последнее время на неё поступали жалобы на недостаточное внимание к детям. Она объясняет это предвзятым отношением работодателей. Коммуникабельна, уверена в себе, амбициозна, мечтает поскорее выйти замуж. Зарплата – 500 руб. в час.

7. Антон Григорьев, 45 лет. Заместитель директора крупного ресторана. Начинал с профессии повара. В дальнейшем планомерно поднимался по карьерной лестнице. Любит свою работу, готов все своё время проводить в ресторане. Может прийти на кухню к поварам, надеть фартук и помочь приготовить какое-нибудь блюдо. Повара относятся к нему, как к родному, хотя он и строго следит за качеством их работы. Антон любит шикануть – у него дорогой костюм, престижная иномарка, шикарный коттедж. Любит путешествовать по зарубежным странам с женой и детьми. Умён, в общении корректен, пользуется уважением у коллег. Зарплата – около 100 тыс. руб. в месяц.

Требуется:

1. Выбрать из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к той или иной личности:
 - повышение в должности;
 - премирование по определённым показателям;
 - дополнительные выгоды;
 - обогащение работы;
 - участие в принятии решений;
 - пенсионная программа;
 - предоставление возможностей творческого развития;
 - предоставление возможностей получения образования;
 - предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
 - грамоты;

- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение;
- свои варианты.

2. Определить персонажей, для которых на первом месте стоят первичные потребности? Для каких – вторичные.

3. Выделить персонаж, для которого наиболее актуальной является высшая, по А. Маслоу потребность в саморазвитии.

4. От каких факторов зависит эффективность того или иного метода мотивации? [12]

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимается под управлением использованием человеческих ресурсов?
2. В чем состоит задача управления вознаграждением персонала?
3. Какие нематериальные формы стимулирования труда вы считаете наиболее важным?
4. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.
5. Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других.

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Управление карьерой персонала

Задание 7.1. Деловая ситуация[6]. Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее

освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис.

После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место. Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять времени на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает.

Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

Вопросы к ситуации:

1. Какие ошибки были допущены руководством банка?
2. Как поступить Александру в сложившейся ситуации? Стоит ли рисковать своей карьерой, проявляя верность взрастившему его банку?
3. Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации? Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?

Организация обучения персонала

Задание 7.2. Диспетчерская служба небольшого промышленного предприятия составляет 14 человек. Основная задача службы – составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака. Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы - Смирнов В.Ю., 55 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 14 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;

- заместитель начальника диспетчерской службы - Иванов П.Л., 34 года, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает 7 лет, в том числе в должности зам. руководителя 5 лет. Свой участок работы знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;

- начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Петрова Е.Н., 43 года, техник-технолог, стаж работы по специальности 8 лет, в том числе на данном рабочем месте - 5 лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Опыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;

- начальник ПРБ 2-го цеха Сидоров Д.Д., 31 лет, высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности 6 года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;

- начальник ПРБ 3-го цеха Теплов Р.Ю., 26 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности 2 года. В данной должности 0,5 года, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее специальное образование по техническим, экономическим и педагогическим специальностям.

Опыта работы в современных условиях с применением персональных компьютеров не имеют. Также у этого персонала отсутствует опыт руководящей работы и желания заниматься ею. Повышения квалификации никто из работников службы за последние 5 лет не проходил.

В течение года, для ускорения процесса оперативного планирования намечено внедрение персональных компьютеров (в количестве 6 единиц) со специальным программным обеспечением. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на 3 человека. Для обучения работников диспетчерской службы выделено 120000 руб.

На период внедрения поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;
- обучить персонал работе на персональных компьютерах и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;
- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через 5 лет уходом на пенсию руководителя службы. Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1. На факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «руководитель планово-диспетчерской службы». Срок обучения — 6 месяцев с отрывом от производства, стоимость — 18000 рублей за человека;

2. ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «планирование и диспетчерское дело» с ПК. Срок обучения - 3 месяца с отрывом от производства, стоимость -9000 рублей за человека;

3. Частные курсы по обучению работе на ПК с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения - 2 месяца без отрыва от производства, стоимость - 5000 рублей за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 3500 рублей за человека;

4. Создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения - 1 год, (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 400 руб. в час, накладные расходы - в размере 0,7 от расходов на оплату труда;

5. Прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение 3 месяцев при затратах 5,5 тыс. рублей на человека.

Требуется:

1. Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации.

2. Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему?

3. С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию?

Задание 7.3. Обсудите достоинства и недостатки следующих методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем суть управления развитием персонала?

2. Какие методы применяются для развития персонала?
3. В чем состоит управление карьерой?
4. Какие требования предъявляются к профессиональной подготовке персонала в настоящее время?
5. Что представляет собой компетентностный подход к профессиональной подготовке персонала?
6. Приведите примеры методов обучения персонала. В чем, по-вашему, могут заключаться достоинства (недостатки) распространенных методов обучения?

ТЕМА 8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Задание 8.1. За III квартал года предприятие достигло следующих показателей работы: Табл. 18.

Таблица 18

Результаты деятельности предприятия за период

Показатели	III квартал	% ко II кварталу
Объем продукции, тыс. руб.	160	153,8
Численность работников, чел.	10	125,0
Средняя выработка, руб.	16	123,1

Определить:

1. Прирост продукции вследствие увеличения численности работающих (тыс. руб.);
2. Удельный вес прироста за счет повышения производительности труда (%).

Задание 8.2. В II квартале выработка продукции на одного работающего составила 5000 руб./чел. В III квартале предприятие планирует выпустить продукции на сумму 15 млн. руб. и одновременно снизить численность работающих на 80 чел.

Определить:

1. Выработку на одного работающего в III квартале (руб./чел.);
2. Планируемый прирост производительности труда (%).

Задание 8.3. На промышленном предприятии трудоемкость изготовления продукции снизилась с 600 чел.-ч. до 500 чел.-ч.
Определить:

1. Экономии рабочего времени, в %.
2. Рост производительности труда в результате экономии рабочего времени, в %.

Задание 8.4. На основе приведенных данных о работе предприятия определите недостающие показатели и заполните табл. 19.

Таблица 19

Показатели результатов деятельности персонала предприятия

Показатель	Отчетный год	Плановый год	Прирост за год		Прирост продукции за счет изменения	
			в %	в ед. изм.	Численности	Выработки
Объем товарной продукции, тыс. руб.	10 000,0		6,0			
Численность работающих, чел.	2000,0					
Производительность труда, руб./чел.			4,5			

Задание 8.5. Деловая ситуация «Оценка результативности труда руководителей и специалистов» [13].

Цель - приобретение практических навыков организации оценки персонала и определения основных направлений совершенствования технологии оценки персонала в организации.

Постановка задачи:

1. Изучить теоретическую часть.
2. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.
3. Оцените уровень квалификации работников.

4. Оцените сложность выполняемых работ.
5. Оцените результаты труда.
6. Оформить результаты (таблица 21).
7. Дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
8. По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
 - а) премированию лучших сотрудников;
 - б) изменению уровня должностного оклада;
 - в) должностному продвижению работников;
 - г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Исходные данные. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный (комплексный) коэффициент, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая — показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка Д производится по формуле:

$$D = PK + PC \quad (1)$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их

количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 20.

Таблица 20

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда работников

Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества признаки см табл. 16,17	Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда признаки
Начальник отдела	1,25 1,25 1,0 1,25 1,0 -	Высшее	12	1,25 1,0 1.25
Главный специалист	1,25 1,25 1,25 1,25 1,0 1,0	Высшее	18	1,0 1,25 1,25
Ведущий специалист	1,25 1,25 1,0 1,0 1,25 1,0	Высшее	10	1,25 1.25 1.0
Специалист 1 категории	1,25 1,0 1,25 1,25 1,0 1,25	Высшее	7	1,0 1,25 1.25
Специалист 2 категории	1,0 1,0 1,25 0,75 1,0 1,0	Незаконченное высшее	3	1,0 1,0 0,75
Специалист 2 категории	1,0 1,0 0,75 0,75 1,0 0,75	Среднее специальное	2	1,0 0,75 1,0

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (таблица 21 и 22) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу

отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость.

Таблица 21

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1	Профессиональная компетентность- знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументирование отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий, умение создать в коллективе благоприятный морально- психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину проявлять систематическую заботу о них	0,12

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25

Таблица 22

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.	0,17

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. — имеющие среднее специальное образование;

II гр. — имеющие высшее или незаконченное высшее (IV—V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица 23).

Таблица 23

Оценка уровня квалификации работников

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. - среднее специальное образование	II гр. - высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17,свыше29
3	0,75	13-17,21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = \frac{OB + OC}{3}, \quad (2)$$

где: *OB* — оценка образования (*OB* = 1 или 2);

OC — оценка стажа работы по специальности (*OC* = 0,25; 0,50, 0,75; 1,0), 3 — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным). В таблице 24 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников, а в табл. 25 – признаки, определяющие результаты труда работников.

Таблица 24

Средние коэффициенты сложности работ

№	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

Таблица 25

Признаки, определяющий результаты труда работников

№	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда
1	Количество выполненных работ	0,30
2	Качество выполненных работ	0,40
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д) Результаты расчетов показателей комплексной оценки работников отдела представить в виде табл. 26

Результаты комплексной оценки работников отдела

ФИО	Степень развития профессиональных и личных качеств работников (П)	Уровень квалификации (К)	Результаты труда (Р)	Сложность выполняемых функций (С)	Комплексный показатель (Л)
Начальник отдела					
Главный специалист					
Ведущий специалист					
Специалист 1 категории					
Специалист 2 категории					
Специалист 2 категории					

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоят задачи оценки персонала?
2. Какие факторы влияют на цели оценки персонала?
3. Какие методы применяются для оценки персонала?
4. Какие показатели применяются для оценки деятельности персонала?
5. В чем различия результативности и эффективности деятельности персонала?
6. Достаточно ли, в современных условиях, оценивать персонал только по показателям производительности труда?
7. Какие показатели могут быть использованы для оценки эффективности системы управления персоналом?

8. В чем могут проявляться социальные и экономические результаты мероприятий по работе с персоналом?

ТЕМА 9. СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Задание 9.1. Практические ситуации [13].

Ситуация 1. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Ситуация 2. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

- а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому.

Ситуация 3. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как Вы ответите на звонок:

- а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";
- б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся";
- в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь"; г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

Ситуация 5. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая и почему:

а) первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";

б) второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";

в) третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";

г) четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Ситуация 6. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину.

Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы - новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет; в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку [1].

Задание 9.2. Практические ситуации [6]

Ситуация 1. В одну из бригад пришел новый человек. Он и раньше работал в цехе, но на другом участке. Его знали в коллективе как грамотного работника. Бригаде, в которую он перешел, приходилось постоянно напряженно работать в конце месяца, часто без выходных, сверхурочно. Это давало возможность хорошо зарабатывать. В первый же выходной, который для бригады оказался рабочим днем, новичок не вышел на работу. Он объяснил свой невыход неотложными семейными делами. То же самое произошло и в следующий раз. Бригадир вынес свое решение коротко и ясно: «Еще раз не выйдешь на работу, когда это потребуется, вылетит из бригады». С этого дня новенький всегда выходил на сверхурочные работы, но вел себя нервно, напряженно. В любой «подходящий» момент он выражал недовольство стилем работы бригадира. В один из рабочих дней начала месяца, когда бригада сидела без работы, так как не было деталей, новичок стал обвинять в этом бригадира. Бригадир его резко одернул: «Ты здесь без году неделя, сиди и молчи». Между ними возник спор, в котором приняли участие и другие. Разговор шел на самых высоких тонах. С этого момента отношения новичка и бригадира приняли открыто конфликтный характер. На одном собрании по инициативе и под нажимом бригадира новичка исключили из бригады за нарушение трудовой дисциплины (опоздал на рабочее место). Не все члены бригады голосовали за это решение, но высказать свое мнение не решились.

Ситуация 2. Молодая женщина, работающая на одном из участков цеха, обратилась к мастеру с просьбой о переводе ее на другой участок в этом же цехе. Объяснила она это тем, что ей приходится часто оставаться сверхурочно, а она не может, т.к. у нее двое маленьких детей. Другие работницы вынуждены делать ее работу, недовольны этим, отношения становятся напряженными. Мастер не возражал против перевода и обещал поставить вопрос перед начальником цеха.

Прошла неделя, и работница вновь обратилась к мастеру. Тот отвечал, что все передал начальнику цеха, вопрос решается, надо подождать. Через неделю работница вновь обратилась к мастеру. Тот ответил: «Отстань на время, не до тебя сейчас, конец месяца».

Работница в тот же день подошла к начальнику цеха. Выслушав ее, он ответил, что мастер ему ничего не передавал, пусть она зайдет через несколько дней.

После этого возмущенная работница в присутствии всего участка заявила мастеру, что он ее обманул и думает только о том, чтобы выслужиться перед начальством. Разгорелась ссора. На следующий день она подала заявление на увольнение с завода по собственному желанию.

Ситуация 3. На должность заместителя начальника цеха по производству был назначен новый человек. Он быстро вошел в круг своих обязанностей и вскоре принимал участие в решении почти всех вопросов жизни цеха.

На очередном производственном совещании начальник цеха потребовал от одного из мастеров объяснить причины невыполнения плана его участком. Мастер ответил, что это произошло из-за несвоевременной подачи деталей с других участков и отсутствия в начале месяца комплектующих узлов. И сколько он ни говорил об этом зам. начальника, тот ничего не сделал.

После этого совещания зам. начальника стал почти все время находиться непосредственно на участках, больше контролировать дисциплину и качество труда. Больше всего замечаний у него было к тому мастеру, что выступал с критикой в его адрес. Между ними часто возникали споры, мастер заявлял, что к нему придираются по мелочам, мешают работать. На одной из планерок зам. начальника стал говорить о недостатках в работе отдельных участков. «Ну, вот, сейчас опять начнет сводить счеты!» – бросил реплику мастер. «Что ты имеешь в виду?!» – резко спросил зам. начальника. Мастер промолчал. Зам. продолжил свое выступление. С этого момента их отношения стали открыто неприязненными.

Задание:

1 Проанализируйте конфликты, описанные в ситуациях.

Выделите и опишите основные элементы конфликта, причины конфликта, его динамику.

2 Какие методы разрешения конфликта было бы целесообразно использовать в ситуации?

3 Оцените последствия конфликта для организации. Дайте рекомендации по предупреждению конфликтов подобного типа в организации.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит природа конфликтов в организациях?
2. Какими факторами или условиями обусловлены конфликты?
3. Факторы развития конфликтов в компаниях МСК.
4. Какие методы разрешения конфликтных ситуаций применяются в организациях? Зависят ли эти методы от организационно-правовой формы, вида деятельности, структуры управления, крупности организации?
5. Каковы объективные и субъективные причины стрессов и конфликтов на предприятиях МСК?
6. Какие меры социальной защиты работников могут применяться в компаниях МСК?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бармина Е.Ю., Богатырева О.Н., Мичурина О.Ю.: Управление человеческими ресурсами: практикум / СПбГТУРП. – СПб., 2015. -104 с.
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2014. - 392 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/56329>
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. - Электрон. дан. - Москва: Дашков и К, 2014. — 288 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/50253>.
4. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. Пособие [Электронный ресурс] / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремينا. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=939543>
5. Зайцев Г.Г. и др. Управление человеческими ресурсами: учеб. для студ. Учреждений высшего проф. образования. - М.: Издательский центр «Академия», 2014.
5. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. -практ. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2012.
6. Ильченко Е. Н., Соськова О.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. – 80 с.
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=426081>
8. Максимова В.Ф. Инвестирование в человеческий капитал: учеб. -практ. пособие. – М.: Евразийский открытый институт, 2010.
9. Невская М.А. Организация, нормирование и оплата труда на горном предприятии. Учебное пособие /М.А. Невская. - СПб Изд-во Политехн ун-та. 2016 – 149 с.
10. Пестерникова М. В., Воеводкин Н. Ю. Управление человеческими ресурсами: Учебно-методический комплекс для студентов экономического факультета Пермского государственного национального исследовательского университета бакалавриата направления 080 200.62 «Менеджмент»/ Перм. гос. нац. исслед. ун-т; авторы-составители Пермь; 2012 - 67 с.
11. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие [Электронный ресурс] / А.В. Ребров. —

- М.:ИНФРА-М, 2018. - 346 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=946447>
12. Сапрыкина, Ю. А. С Менеджмент. Сборник кейсов [Текст]: практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта: УГТУ, 2015. – 108 с.
13. Угрюмова М.А. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]: учеб. -Электрон. дан. - Ярославль, 2012. Режим доступа <http://www.studfiles.ru/preview/3853350/>
14. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С. А. Шапиро. — М.: КНОРУС, 2016. — 346 с. — (Бакалавриат).

Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы

1. Система ГАРАНТ: электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. – Электр.дан. (7162 Мб: 887 970 документов). <http://www.garant.ru/>
2. КонсультантПлюс: справочно - поисковая система [Электронный ресурс]. – Электр.дан. (64 231 7651 документов) www.consultant.ru/.
3. ЭБС издательского центра «Лань» <https://e.lanbook.com/books>.
4. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ www.biblio-online.ru
5. ООО Научная электронная библиотека. Интегрированный научный информационный портал в российской зоне сети Интернет, включающий базы данных научных изданий и сервисы для информационного обеспечения науки и высшего образования. (Включает РИНЦ-библиографическая база данных публикаций российских авторов и SCIENCE INDEX- информационно - аналитическая система, позволяющая проводить аналитические и статистические исследования публикационной активности российских ученых и научных организаций). <http://elibrary.ru/>
6. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<http://минобрнауки.рф/>).
7. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru/>).
8. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru/>).

Отдельные статьи Трудового Кодекса Российской Федерации

Статья 72.1. Перевод на другую работу. Перемещение

(введена Федеральным законом от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Перевод на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных частями второй и третьей статьи 72.2 настоящего Кодекса.

По письменной просьбе работника или с его письменного согласия может быть осуществлен перевод работника на постоянную работу к другому работодателю. При этом трудовой договор по прежнему месту работы прекращается (пункт 5 части первой статьи 77 настоящего Кодекса).

Не требует согласия работника перемещение его у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, расположенное в той же местности, поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора.

Запрещается переводить и перемещать работника на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Статья 72.2. Временный перевод на другую работу

(введена Федеральным законом от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, - до выхода этого работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа работнику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным.

В случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или эпизоотии и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть переведен без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную

трудовым договором работу у того же работодателя для предотвращения указанных случаев или устранения их последствий.

Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается также в случаях простой (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если простой или необходимостью предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами, указанными в части второй настоящей статьи. При этом перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника.

При переводах, осуществляемых в случаях, предусмотренных частями второй и третьей настоящей статьи, оплата труда работника производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Статья 76. Отстранение от работы

Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника:

появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;

не прошедшего в установленном порядке обязательный медицинский осмотр, а также обязательное психиатрическое освидетельствование в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

(в ред. Федеральных законов от 30.11.2011 N 353-ФЗ, от 25.11.2013 N 317-ФЗ)

при выявлении в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;

в случае приостановления действия на срок до двух месяцев специального права работника (лицензии, права на управление транспортным средством, права на ношение оружия, другого специального

права) в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, если это влечет за собой невозможность исполнения работником обязанностей по трудовому договору и если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;

по требованию органов или должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

(в ред. Федерального закона от 30.11.2011 N 353-ФЗ)

(часть первая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Работодатель отстраняет от работы (не допускает к работе) работника на весь период времени до устранения обстоятельств, явившихся основанием для отстранения от работы или недопущения к работе, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом, другими федеральными законами.

(в ред. Федерального закона от 30.11.2011 N 353-ФЗ)

В период отстранения от работы (недопущения к работе) заработная плата работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами. В случаях отстранения от работы работника, который не прошел обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда либо обязательный медицинский осмотр не по своей вине, ему производится оплата за все время отстранения от работы как за простой.

(в ред. Федеральных законов от 30.06.2006 N 90-ФЗ, от 30.11.2011 N 353-ФЗ, от 25.11.2013 N 317-ФЗ)

Статья 79. Прекращение срочного трудового договора

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Срочный трудовой договор прекращается с истечением срока его действия. О прекращении трудового договора в связи с истечением срока его действия работник должен быть предупрежден в письменной форме не

менее чем за три календарных дня до увольнения, за исключением случаев, когда истекает срок действия срочного трудового договора, заключенного на время исполнения обязанностей отсутствующего работника.

(часть первая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, прекращается по завершении этой работы.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, прекращается с выходом этого работника на работу.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Трудовой договор, заключенный для выполнения сезонных работ в течение определенного периода (сезона), прекращается по окончании этого периода (сезона).

(часть четвертая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Статья 80. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, если иной срок не установлен настоящим Кодексом или иным федеральным законом. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения работодателем заявления работника об увольнении.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательную организацию, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

(в ред. Федеральных законов от 30.06.2006 N 90-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ)

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой

работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

2) сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

(п. 3 в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

б) появления работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации - работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

(пп. "б" в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

д) установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

7.1) непринятия работником мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является, непредставления или представления неполных или недостоверных сведений о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера либо непредставления или представления заведомо неполных или недостоверных сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруга (супруги) и несовершеннолетних детей, открытия (наличия) счетов (вкладов), хранения наличных денежных средств и ценностей в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владения и (или) пользования иностранными финансовыми инструментами работником, его супругом (супругой) и несовершеннолетними детьми в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, другими федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, если указанные действия дают основание для утраты доверия к работнику со стороны работодателя. Понятие "иностранные финансовые инструменты" используется в настоящем Кодексе в значении, определенном Федеральным

законом от 7 мая 2013 года N 79-ФЗ "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами";

(п. 7.1 введен Федеральным законом от 03.12.2012 N 231-ФЗ, в ред. Федеральных законов от 29.12.2012 N 280-ФЗ, от 07.05.2013 N 102-ФЗ, от 28.12.2016 N 505-ФЗ)

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

12) утратил силу. - Федеральный закон от 30.06.2006 N 90-ФЗ;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Порядок проведения аттестации (пункт 3 части первой настоящей статьи) устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

(часть вторая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Увольнение по основанию, предусмотренному пунктом 2 или 3 части первой настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии,

имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

(часть третья в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенного в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этого подразделения производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

(часть четвертая в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Увольнение работника по основанию, предусмотренному пунктом 7 или 8 части первой настоящей статьи, в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок совершены работником вне места работы или по месту работы, но не в связи с исполнением им трудовых обязанностей, не допускается позднее одного года со дня обнаружения проступка работодателем.

(часть пятая введена Федеральным законом от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

(часть шестая введена Федеральным законом от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Сведения о применении к работнику дисциплинарного взыскания в виде увольнения в связи с утратой доверия на основании пункта 7.1 части первой настоящей статьи включаются работодателем в реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия, предусмотренный статьей 15 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N 273-ФЗ "О противодействии коррупции".

(часть седьмая введена Федеральным законом от 01.07.2017 N 132-ФЗ)

Статья 97. Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Работодатель имеет право в порядке, установленном настоящим Кодексом, привлекать работника к работе за пределами продолжительности рабочего времени, установленной для данного работника в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (далее - установленная для работника продолжительность рабочего времени):

для сверхурочной работы (статья 99 настоящего Кодекса);
если работник работает на условиях ненормированного рабочего дня
(статья 101 настоящего Кодекса).

Статья 99. Сверхурочная работа

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

Сверхурочная работа - работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается с его письменного согласия в следующих случаях:

1) при необходимости выполнить (закончить) начатую работу, которая вследствие непредвиденной задержки по техническим условиям производства не могла быть выполнена (закончена) в течение установленной для работника продолжительности рабочего времени, если невыполнение (незавершение) этой работы может повлечь за собой порчу или гибель имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), государственного или муниципального имущества либо создать угрозу жизни и здоровью людей;

2) при производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа работников;

3) для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе без его согласия допускается в следующих случаях:

1) при производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;

2) при производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, систем газоснабжения, теплоснабжения, освещения, транспорта, связи;

(в ред. Федерального закона от 07.12.2011 N 417-ФЗ)

3) при производстве работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных

работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.

В других случаях привлечение к сверхурочной работе допускается с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Не допускается привлечение к сверхурочной работе беременных женщин, работников в возрасте до восемнадцати лет, других категорий работников в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами. Привлечение к сверхурочной работе инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, допускается только с их письменного согласия и при условии, если это не запрещено им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. При этом инвалиды, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, должны быть под роспись ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочной работы.

Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Работодатель обязан обеспечить точный учет продолжительности сверхурочной работы каждого работника.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
ТЕМА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
ТЕМА 3. НОРМАТИВНО- ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
ТЕМА 4. ОТБОР ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ. ПРОЦЕДУРА ПРИЕМА НА РАБОТУ.....	14
ТЕМА 5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	19
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	23
ТЕМА 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	29
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	51

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

Сост.: *М.А. Невская, О.А. Маринина*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *М.А. Невская*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 15.04.2019. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 3,5. Усл.кр.-отт. 3,5. Уч.-изд.л. 3,2. Тираж 50 экз. Заказ 358. С 131.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2