

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотни Галина Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 23.09.2023

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be276177477d67457266ce36b7e9e405777b8b08

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

в г. Новокуйбышевске

(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор филиала

ФГБОУ ВО «СамГТУ»

в г. Новокуйбышевске

_____ Г.И. Заболотни

« ____ » _____ 20__ г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА профессиональной переподготовки

«Управление персоналом»

направление подготовки (специальности):

направление 38.03.03 «Управление персоналом»

код и наименование

на основе профессионального стандарта

07.003 Специалист по управлению персоналом

Трудоёмкость программы – 512 часов (14,2 З.Е.)

Новокуйбышевск, 2023

РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Доцент, к.э.н.
(должность)

(подпись)

Е.А. Подолян
(инициалы, фамилия)

ПРОГРАММА СОГЛАСОВАНА

Руководитель центра
дополнительного образования и
профессиональной переподготовки

(должность)

(степень, ученое звание, подпись)

Д.Ю. Рыбаков
(ФИО)

1. Общие положения

1.1. Целью реализации дополнительной профессиональной программы (ДПП) профессиональной переподготовки «Управление персоналом» является получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности управления персоналом организации: обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации и приобретения квалификации специалист по управлению персоналом в соответствии с профессиональным стандартом для последующего обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом.

1.2. Связь ДПП с профессиональным стандартом 07.003 «Специалист по управлению персоналом»

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта	Обобщенные трудовые функции (ОТФ)	Трудовые функции (ТФ)	Код	Уровень квалификации
Управление персоналом	07.003 «Специалист по управлению персоналом»	Код А Документационное обеспечение работы с персоналом	Ведение документации по учету и движению персонала	А/01.6	6
			Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений	А/02.6	
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы	А/03.6	
		Код Е Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Организация труда персонала	Е/01.6	6
			Организация оплаты труда персонала	Е/02.6	
			Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала	Е/03.6	

Связь ДПП с квалификационными требованиями, указанными в квалификационных справочниках по соответствующим должностям, профессиям и специальностям (при отсутствии утвержденного ПС)

Наименование программы	Наименование и реквизиты документа (ов) (квалификационного справочника по соответствующим должностям, профессиям и специальностям)	Уровень квалификации
Управление персоналом	Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом», регистрационный номер № 559, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» мая 2022 г. № 109н	6

1.3. Планируемые результаты обучения:

Реализация программы дополнительной профессиональной переподготовки (далее по тексту ДПП) направлена на формирование новых компетенций, необходимой для выполнения новых видов профессиональной деятельности - обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации и приобретения квалификации специалист по управлению персоналом

Результаты обучения по ДПП формулируются с учетом федерального государственного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) 38.03.03 «Управление персоналом». В рамках ДПП слушателями осваивается две обобщенных трудовых функции (далее ОТФ): документационное обеспечение работы с персоналом и организация деятельности по организации труда и оплаты персонала.

Результаты освоения программы дополнительной профессиональной переподготовки носят системный характер, соответствуют ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом» и включают в себя освоение трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом 07.003 «Специалист по управлению персоналом»

Сопоставление описания квалификации в ПС 07.003 «Специалист по управлению персоналом» с требованиями к результатам подготовки по ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом»

Профессиональный стандарт	ФГОС ВО
<i>Выбранные для освоения ОТФ или ТФ:</i>	<i>Виды профессиональной деятельности (ВПД):</i>
Код А Документационное обеспечение работы с персоналом	организационно-управленческий и экономический вид деятельности
Код Е Деятельность по организации труда и оплаты персонала	организационно-управленческий и экономический вид деятельности
<i>Трудовые функции или трудовые действия:</i>	<i>Профессиональные задачи, профессиональные компетенции (ПК) и (или) профессионально-специализированные компетенции (ПСК):</i>
А/01.6 Ведение документации по учету и движению персонала	ПК-13 Умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими

	<p>нормативно-правовыми актами; знает основы кадровой статистики, владеет навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами; умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников</p>
<p>А/02.6 Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений</p>	<p>ПК-11 Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)</p>
<p>А/03.6 Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы</p>	<p>ПК-10 Знает ТК РФ и иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права; знает процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с ТК РФ; владеет навыками оформления соответствующей документации</p>
<p>Е/01.6 Организация труда персонала</p>	<p>ПК-9 Знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике</p>
<p>Е/02.6 Организация оплаты труда персонала</p>	<p>ПК-8 Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умеет применять их на практике</p>
<p>Е/03.6 Администрирование процессов организации труда, оплаты персонала и соответствующего документооборота</p>	<p>ПК-11 Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных</p>

	нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
--	--

Результаты освоения программы дополнительной профессиональной переподготовки

Виды деятельности (ОТФ)	Профессиональные компетенции или трудовые функции (ТФ)¹	Практический опыт (ТД по соответствующей ТФ)	Умения	Знания
Код А Документационное обеспечение работы с персоналом	А/01.6 Ведение документации по учету и движению персонала	Обработка и анализ поступающей документации по персоналу Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, плановой, по социальному обеспечению, организационной, распорядительной) Регистрация, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу	Разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу Оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Анализировать документы	Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности Основы документооборота и документационного обеспечения Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам Структура организации Трудовое законодательство и

¹ В столбце указываются трудовые функции, или новые компетенции, или компетенции, подлежащие совершенствованию

			<p>и переносить информацию в базы данных и отчеты</p> <p>Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу</p> <p>Законодательство Российской Федерации о персональных данных</p> <p>Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу</p> <p>Нормы этики и делового общения</p> <p>Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p>
А/02.6 Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых	Подготовка проектов документов по процедурам управления персоналом, учету и движению персонала	Разрабатывать проекты кадровых документов	Оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями трудового	Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу
				Порядок учета

	<p>отношений</p>	<p>Организация системы движения документов по персоналу Сбор и проверка личных документов работников Подготовка и оформление по запросу работников и должностных лиц копий, выписок из кадровых документов, справок, информации о стаже, льготах, гарантиях, компенсациях и иных сведений о работниках Выдача работнику кадровых документов о его трудовой деятельности Доведение до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации Ведение учета рабочего времени работников Регистрация, учет, оперативное хранение документов по персоналу, подготовка к сдаче их в архив</p>	<p>законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Вести учет и регистрацию кадровых документов в информационных системах и на материальных носителях Организовывать хранение кадровых документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Анализировать кадровые документы и переносить информацию в базы данных и отчеты Работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала Разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения</p>	<p>движения кадров и составления установленной отчетности Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам Структура организации Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации о персональных данных Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления</p>
--	------------------	--	--	---

			Контролировать присутствие работников на рабочем месте Соблюдать нормы этики делового общения	документов по персоналу Основы документооборота и документационного обеспечения Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
	А/03.6 Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы	Организация документооборота по учету и движению кадров Организация документооборота по представлению документов по персоналу в государственные органы Постановка на учет организации в государственных органах Подготовка по запросу государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников оригиналов, выписок, копий документов Подготовка уведомлений, отчетной и статистической	Оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала Работать с	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Основы документооборота и документационного обеспечения Структура организации Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других

		<p>информации по персоналу Подготовка информации о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещавшим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации</p>	<p>информационными системами и базами данных по ведению статистической и отчетной информации по персоналу Анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу Вести деловую переписку Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>представительных органов работников по предоставлению учетной документации Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок ведения документации по учету и движению персонала Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними</p>
Код Е	Е/01.6 Организация труда	Анализ успешных	Внедрять методы	Методы учета и анализа

<p>Деятельность по организации труда и оплаты персонала</p>	<p>персонала</p>	<p>корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации Разработка системы организации труда персонала и порядка нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал Внедрение системы организации труда персонала и контроля над нормированием с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала Выявление резервов повышения производительности труда и качества нормирования труда, подготовка предложений по изменению условий и оплаты труда персонала Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию труда персонала Определение</p>	<p>рациональной организации труда Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда Анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов Работать с информационными системами и базами данных по нормированию и оплате труда персонала Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>показателей по труду и оплате труда Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда Методы нормирования труда Межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Основы документооборота и документационного обеспечения</p>
---	------------------	---	---	--

		эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах		Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих Основы технологии производства и деятельности организации Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Кадровая политика и стратегия организации Экономика труда Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы
--	--	---	--	---

				<p> трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Основы налогового законодательства Российской Федерации Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала Порядок заключения договоров (контрактов) Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними </p>
	Е/02.6 Организация оплаты труда персонала	<p> Анализ успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала Разработка системы оплаты </p>	<p> Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и </p>	<p> Формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов Системы, методы и </p>

		<p>труда персонала Формирование планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат Внедрение системы оплаты труда персонала Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала</p>	<p>фондов Применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации Анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации Анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала Работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала Составлять прогнозы</p>	<p>формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат Методы определения численности работников Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих Методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате Технологии, методы и методики проведения анализа и</p>
--	--	---	---	---

			<p>развития оплаты труда персонала Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>систематизации документов и информации Кадровая политика и стратегия организации Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы налогового законодательства Российской Федерации Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда Основы технологии производства и деятельности организации Основы документооборота и документационного обеспечения Порядок заключения договоров (контрактов)</p>
--	--	--	---	--

				<p>Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда</p> <p>Нормы этики делового общения</p> <p>Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p>
Е/03.6	<p>Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала</p>	<p>Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала</p> <p>Оформление документов по вопросам оплаты и труда персонала</p> <p>Подготовка предложений по вопросам оплаты и труда персонала</p> <p>Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты и организации труда персонала</p> <p>Документационное и организационное сопровождение системы организации и оплаты труда персонала</p>	<p>Обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала</p> <p>Оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников</p> <p>Анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала</p>	<p>Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала</p> <p>Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации</p> <p>Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>Локальные нормативные акты</p>

		<p>Подготовка и обработка запросов и уведомлений о работниках в государственных органах, профессиональные союзы и другие представительные органы работников, по системам оплаты и организации труда персонала</p> <p>Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг по системам оплаты и организации труда персонала, включая предварительные процедуры по их заключению</p>	<p>Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации</p> <p>Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала</p> <p>Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров</p> <p>Вести деловую переписку</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>организации, регулирующие порядок оплаты, организации и нормирования труда</p> <p>Основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала</p> <p>Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу</p> <p>Основы налогового законодательства Российской Федерации</p> <p>Законодательство Российской Федерации о персональных данных</p> <p>Порядок заключения договоров (контрактов)</p>
--	--	--	---	--

				Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
--	--	--	--	--

1.4. Категория слушателей:

Специалисты, имеющие или получающие высшее образование, средне-профессиональное образование

1.5. Срок освоения программы слушателем:

Нормативный срок освоения программы – 3 месяца. Срок освоения ДПП обеспечивает возможность достижения слушателями всех планируемых результатов и получение новых компетенций, заявленных в программе:

A/01.5 Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу

A/02.5 Ведение документации по учету и движению кадров

A/03.5 Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы

E/01.6 Организация труда персонала

E/02.6 Организация оплаты труда персонала

E/03.6 Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала

1.6. Трудоемкость программы:

Трудоемкость освоения ДПП составляет 512 часов (14,2 З.Е.) за весь период обучения и включает все виды аудиторной и самостоятельной работы и время, отводимое на контроль качества освоения слушателем ДПП.

1.7. Форма обучения и режим занятий:

Очно-заочная (без отрыва от производства), очная.

1.8. Требования к слушателю (базовое образование слушателя):

К освоению ДПП допускаются: лица, имеющие высшее образование и лица, получающие высшее образование, средне-профессиональное образование. Отсутствие специального образования не является препятствием для освоения данной ДПП.

1.9. Форма итоговой аттестации:

Итоговая аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен имеет комплексный, междисциплинарный характер и охватывает широкий спектр фундаментальных вопросов по базовым дисциплинам. Экзамен подводит итоги теоретической и практической подготовки обучающегося, выявляя его подготовленность к предстоящей профессиональной деятельности

1.11. Документ о квалификации:

Документом, подтверждающим квалификацию слушателя программы ДПО является диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

2. Структура и содержание программы

2.1. Структура и содержание практики/стажировки (при наличии)

Прохождение слушателями практики/стажировки не предусмотрено программой ДПП и учебным планом.

2.2. Структура и содержание теоретической части ДПП

Умения и знания, осваиваемые в рамках ДПП, определяются на основе соответствующих разделов профессионального стандарта и могут быть дополнены с учетом принципа дидактической целесообразности.

С учетом результатов разработки программы определяется состав учебных курсов, дисциплин (модулей) программы.

Результаты обучения (освоенные компетенции)	Умения и знания	Учебные дисциплины/ модули /учебного предмета /курса ²
<p>ПК-8 Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умеет применять их на практике</p>	<p>Должен уметь: Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов Применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации Анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации Анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала Работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала Составлять прогнозы развития оплаты труда персонала Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>Должен знать: Формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат Методы определения численности работников Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и</p>	<p>Мотивация и стимулирование трудовой деятельности Система оплаты труда на предприятии Эффективность управления персоналом на предприятии</p>

² Выбрать необходимое

	<p>квалификационные характеристики должностей служащих Методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Кадровая политика и стратегия организации Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы налогового законодательства Российской Федерации Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда Основы технологии производства и деятельности организации Основы документооборота и документационного обеспечения Порядок заключения договоров (контрактов) Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p>	
<p>ПК-9 Знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями</p>	<p>Должен уметь: Внедрять методы рациональной организации труда Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда Анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов Работать с информационными системами и базами данных по нормированию и оплате труда персонала Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>Должен знать:</p>	<p>Регламентация и нормирования труда</p>

<p>управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике</p>	<p>Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда Методы нормирования труда Межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Основы документооборота и документационного обеспечения Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих Основы технологии производства и деятельности организации Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Кадровая политика и стратегия организации Экономика труда Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Основы налогового законодательства Российской Федерации Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала Порядок заключения договоров (контрактов) Нормы этики делового общения</p>	
---	---	--

	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними	
<p>ПК-10 Знает ТК РФ и иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права; знает процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с ТК РФ; владеет навыками оформления соответствующей документации</p>	<p>Должен уметь: Оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала Работать с информационными системами и базами данных по ведению статистической и отчетной информации по персоналу Анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу Вести деловую переписку Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>Должен знать: Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Основы документооборота и документационного обеспечения Структура организации Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников по предоставлению учетной документации Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок ведения документации по учету и движению персонала</p>	<p>Кадровая политика и кадровое планирование Управление конфликтами и медиация Управление развитием персонала</p>

	<p>Нормы этики делового общения</p> <p>Базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними</p>	
<p>ПК-11</p> <p>Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)</p>	<p>Должен уметь:</p> <p>Разрабатывать проекты кадровых документов</p> <p>Оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Вести учет и регистрацию кадровых документов в информационных системах и на материальных носителях</p> <p>Организовывать хранение кадровых документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Анализировать кадровые документы и переносить информацию в базы данных и отчеты</p> <p>Работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала</p> <p>Разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения</p> <p>Контролировать присутствие работников на рабочем месте</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>Должен знать:</p> <p>Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу</p> <p>Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности</p> <p>Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам</p> <p>Структура организации</p> <p>Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу</p> <p>Законодательство Российской Федерации о персональных данных</p> <p>Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p>	<p>Регламентация и нормирования труда</p>

	<p>Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления документов по персоналу Основы документооборота и документационного обеспечения Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p> <p>Должен уметь: Обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала Оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников Анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях Работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров Вести деловую переписку Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>Должен знать: Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок</p>	
--	--	--

	<p>оплаты, организации и нормирования труда Основы документооборота и документационного обеспечения Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Основы налогового законодательства Российской Федерации Законодательство Российской Федерации о персональных данных Порядок заключения договоров (контрактов) Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Нормы этики делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p>	
<p>ПК-13 Умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами; знает основы кадровой статистики, владеет навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами; умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников</p>	<p>Должен уметь: Разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу Оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации Анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Ведение документации в системе управления персоналом</p>

	<p>Должен знать: Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности Основы документооборота и документационного обеспечения Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам Структура организации Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации о персональных данных Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу Нормы этики и делового общения Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними</p>	
--	--	--

2.3. Учебный план:

Учебный план представлен в Приложении 1.

2.4. Календарный график учебного процесса:

Расписание занятий по ДПП представлено в Приложении 1.

(В ДПП может быть представлен календарный график)

2.5. Рабочие программы учебных разделов, курсов, дисциплин (модулей): рабочие программы учебных дисциплин /модулей представлены в Приложении 2.

3. Организационно-педагогические условия

3.1. Краткая характеристика привлекаемых к обучению научно-педагогических работников, специалистов³.

Реализация настоящей ДПП должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими высшее образование, соответствующее профилю преподаваемой темы. Преподаватели, участвующие в реализации ДПП проходят стажировку в профильных организациях не реже 1 раза в 3 года.

3.2. Материально-технические условия реализации ДПП

Аудитория для проведения практических занятий - специально оборудованный кабинет (компьютерный класс), оснащенный компьютерами, с выходом в сеть Интернет; учебной мебелью: доска, компьютерные столы и стулья для обучающихся и преподавателя.

Практические занятия — форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением слушателем учебной программы и применением ее положений на практике.

Практические занятия по программе проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении управленческих задач, выполнении заданий, разработке и оформлении документов, практического овладения компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого слушателя.

Подготовка слушателей к практическому занятию – один из видов самостоятельной работы в рамках данной программы. Подготовка производится по вопросам, разработанным для каждой темы лабораторной работы. Данная информация доводится до слушателей заранее. По желанию обучающихся, они могут не только составить конспект по материалам подготовки к практическому занятию, но и подготовить доклад по соответствующей теме, которая формулируется самим обучающимся и согласуется с преподавателем. Доклад иллюстрируется с помощью презентации Microsoft PowerPoint. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы представлены в соответствующих методических указаниях.

Работа слушателей во время лабораторной работы осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся с методическими указаниями. Предварительно преподаватель проводит устный опрос по материалам подготовки к лабораторной работе.

Практические занятия составляют значительную часть всего объема аудиторных занятий и имеют важнейшее значение для усвоения программного материала.

В начале занятия рассматриваются основные теоретические положения, положенные в основу занятия. Обращается внимание на основные понятия, расчетные формулы, алгоритмы, практическую значимость рассматриваемых вопросов. Далее слушателям предлагаются определенные условия (задачи), для которых требуется выполнить расчет определенных параметров или выработать определенные технологические решения. Задания

³ Указываются требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса

могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения, или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Материально-технические условия реализации ДПП

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
Учебная аудитория (аудитория с мультимедийным оборудованием, аудитория № 302, основной учебный корпус).	для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации	Помещение оснащено видеопроекционным оборудованием для презентаций; средствами звуковоспроизведения; экраном, проектором, имеется выход в сеть Интернет. Установлено программное оборудование: MS Office - Договор, акт предоставления прав №Tr056865 от 13.10.2014 учебная мебель: 22 стола, 44 стула стол и стул для преподавателя, кафедра, доска. 44 посадочных места
Учебная аудитория (аудитория для практических и семинарских занятий, аудитория № 308, основной учебный корпус).	для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации	Помещение оснащено: учебной мебелью: 23 стола, 45 стульев, стол и стул для преподавателя
Учебная аудитория (аудитория с мультимедийным оборудованием, аудитория № 307, основной учебный корпус)	для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации	Помещение оснащено видеопроекционным оборудованием для презентаций; средствами звуковоспроизведения; экраном, проектором, имеется выход в сеть Интернет; учебная мебель: 21 парта, стол и стул для преподавателя, доска 41 посадочное место
Учебная аудитория (аудитория для практических и семинарских занятий, аудитория № 311, основной учебный корпус)	для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации	Помещение оснащено учебной мебелью: 11 столов, 22 стула, стол и стул для преподавателя, доска 22 посадочных места
Кабинет (компьютерный)	для проведения курсового	Помещение оснащено 9

<p>класс аудитория № 111, основной учебный корпус)</p>	<p>проектирования групповых и индивидуальных консультаций самостоятельной работы обучающихся</p>	<p>компьютерами с выходом в Интернет: - Intel Core i3 – 4130 S1150 /4GB/500GB/SVGA/DVD±RW /400W - Монитор ViewSonic VA2246-LED, - клавиатура/мышь; - многофункциональное устройство 8 посадочных мест Установлено программное обеспечение: MS Office - Договор, акт предоставления прав №Tr056865 от 13.10.2014 Project Expert - Рег.номер № 19795N, контракт № 466-A12-07 от 20.12.2007 Audit Expert - Рег. Номер № 18932N Консультант Плюс СПС - Договор № от 15.12.2014 Учебная мебель: 4 стола, 8 стульев для обучающихся, стол и стул для преподавателя, доска, 9 компьютерных столов</p>
<p>Компьютерный лингафонный кабинет, учебная аудитория (компьютерный класс, лингафонный кабинет, аудитория № 401, основной учебный корпус).</p>	<p>для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p>Помещение оснащено 18 компьютерами с выходом в Интернет: - Intel Core i5-4440, 8GB, 1Tb, GTX 650 1GB, 500W DVD - Intel Core i3 – 4130 S1150 /4GB/500GB/SVGA/DVD±RW /400W - Монитор ViewSonic VA2246-LED, - клавиатура/мышь; лингафонным оборудованием Установлено программное оборудование: MS Office - Договор, акт предоставления прав №Tr056865 от 13.10.2014 Project Expert - Рег.номер № 19795N, контракт № 466-A12-07 от 20.12.2007</p>

		Консультант Плюс СПС - Договор № от 15.12.2014 Программа для обучения Линко V8.0 Лицензионный договор об использовании программного обеспечения ООО «ЛИНКО 16 посадочных мест Учебная мебель: 8 столов, 16 стульев, стол и стул преподавателя, доска 18 компьютерных столов
--	--	--

3.3. Учебно-методическое обеспечение программы.

ДПП обеспечивается учебно-методической документацией по всем дисциплинам. Самостоятельная работа сопровождается методическим обеспечением и обоснованием расчета времени, затрачиваемого на её выполнение.

Реализация ДПП обеспечивается доступом каждого обучающегося к базам данных и библиотечным фондам, формируемым по полному перечню дисциплин. Во время самостоятельной подготовки обеспечиваются доступом к сети Интернет.

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)	Ресурс НТБ СамГТУ	Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. - М. : Проспект, 2015. - 58 с. : рис., табл. - ISBN 978-5-392-17787-5	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
2	Мотивация трудовой деятельности Евразийский открытый институт Захарова Т.И., Гаврилова С.В. 2010 978-5-374-00388-8 ЭБС "IPRbooks"	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
3	Афанасьева Е.А. Основы конфликтологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Афанасьева Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 159 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19276 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
4	Гаврилова С.В., Иванова-Швец Л.Н. Организация труда персонала. – М: Евразийский открытый институт, 2010. - ISBN 978-5-374-00397-0/ Режим доступа: http://iprbookshop.ru/10740 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
5	Бевзюк Е.А. Регламентация и нормирование труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бевзюк Е.А., Попов С.В.— Электрон. текстовые	ЭБС «IPRbooks»	Электронный

	данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 212 с.		
6	Гусятникова Д.Е. Кадровый учет с нуля. 2-е изд. [Электронный ресурс]: практическое пособие/ Гусятникова Д.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 217 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5969 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
7	Амаглобели Н.Д. Трудовое право [Электронный ресурс]: учебник/ Амаглобели Н.Д., Гасанов К.К., Бондов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 503 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15479 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
8	Новиков Е.А. Делопроизводство в службе персонала Ай Пи Эр Медиа 2007 — Электрон. текстовые данные.— Режим доступа: http://iprbookshop.ru/1532	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
Дополнительная литература			
1	Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Десслер Гари— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.— 800 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26137 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
2	Конфликтология. Основы конфликтологических знаний. - Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013	ЭБС «IPRbooks»	Электронный
3	Организация производства и управление предприятием : учеб. / ред. О. Г. Туровец. - 3-е изд. - [Б. м.] : Инфра-М, 2015. - 505 с. : табл. - (Высш.образование - бакалавриат). - Библиогр.: с. 497-499. - ISBN 978-5-16-004331-9	ЭБС «IPRbooks»	Электронный

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 1997–2007. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
2. КонсультантПлюс (правовые документы) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. - Загл. с экрана
3. 3.«Гарант» (правовые документы) [Электронный ресурс]. Режим доступа: garant.ru - Загл. с экрана
4. 4. Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru> -Загл. с экрана
5. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2000–2007. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
6. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]: [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.], сор. 2000–2007. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
7. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2007. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>

8. Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2007. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

9. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М], сор. 2007. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>

10. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2006. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>

11. HRM Guide. International Human Resources [Electronic resource] – сор. 1997–2007. – Mode of access: <http://www.hrmguide.net/>

12. National Human Resources Association [Electronic resource] – сор. 2007. – Mode of access: www.humanresources.org

13. Scopus - база данных рефератов и цитирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.scopus.com- Загл. с экрана

3.4. Фонды оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной (при наличии) аттестации⁴: представлены в рабочих программах дисциплин/модулей (Приложение 3)

3.5. Итоговая аттестация выпускников ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен имеет комплексный, междисциплинарный характер и охватывает широкий спектр фундаментальных вопросов по базовым дисциплинам. Экзамен подводит итоги теоретической и практической подготовки обучающегося, выявляя его подготовленность к предстоящей профессиональной деятельности.

4. Особенности реализации ДПП для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

4.1. Наличие соответствующих условий реализации ДПП:

Для слушателей из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по письменному заявлению о необходимости создания для них специальных условий) образовательный процесс по ДПП организуется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья; обеспечивается соблюдение следующих общих требований: использование специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего слушателю необходимую техническую помощь, обеспечение доступа в здания и помещения и другие условия, без которых невозможно или затруднено обучение по ДПП.

4.2. Доведение до сведения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в доступной для них форме локальных нормативных актов ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске по вопросам реализации ДПП:

Для слушателей из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по письменному заявлению о необходимости создания для них специальных условий) все локальные нормативные акты филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске по вопросам реализации ДПП доводятся до сведения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в доступной для них форме).

4.3. Увеличение срока освоения ДПП по отношению к установленному сроку освоения для слушателей с ограниченными возможностями здоровья:

Для слушателей из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по письменному заявлению о необходимости создания для них специальных условий) срок освоения ДПП по отношению к установленному сроку освоения ДПП может быть увеличен.

⁴ Разрабатываются в соответствии с Методическими рекомендациями-разъяснениями МОН по разработке ДПП на основе профессиональных стандартов №ВК-1032/06от 22.04.2015г.

№ п/п	Наименование дисциплины /модуля /учебного предмета	ОТ, ч	Аудиторные занятия, ч.				СРС, ч	ОТ, ч	Дистанционные занятия, ч.				СРС, ч	Форма промежуточного контроля
			Всего	Лек.	ЛЗ	ПЗ			Всего	Лек.	ЛЗ	ПЗ		
1	Модуль 1. Основы управления персоналом в организации. Документооборот в управлении персоналом	322	36	18	-	18	286							
1.1	Документационное обеспечение работы с персоналом	72	6	2	-	4	66							Зачёт
1.2	Организация корпоративной социальной политики	36	6	4	-	2	30							Зачёт
1.3	Система управления персоналом	72	8	4	-	4	64							Зачёт
1.4	Управление конфликтами	36	4	2	-	2	32							Зачёт
1.5	Трудовое право	72	8	4	-	4	64							Зачёт
1.6	Информационные технологии управления персоналом	34	4	2	-	2	30							Зачёт
2	Модуль 2. Организационно-технологические основы управления персоналом в организации	184	26	12		14	158							
2.1	Оценка и аттестация персонала	56	4	2	-	2	52							
2.2	Развитие персонала	30	4	2	-	2	26							Зачёт
2.3	Организация и оплата труда персонала	26	6	2	-	4	20							Зачёт
2.4	Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации	36	6	4	-	2	30							Зачёт

⁵ Условные обозначения: ОТ – общая трудоёмкость, Лек. – лекции, ЛЗ – лабораторные занятия, ПЗ – практические занятия, СРС – самостоятельная работа слушателя.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)
филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
в г. Новокуйбышевске
(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске)

Рабочая программа модуля

**«Основы управления персоналом в организации. Документооборот в
управлении персоналом»**

**дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки**

(повышения квалификации/профессиональной переподготовки)

«Управление персоналом»

Автор рабочей программы:

К.э.н., доц. Е.А. Подолян

(уч. степень, звание, должность, ФИО) (подпись)

«__» _____ 20__ г.

1. Общие положения

1.1. Цель:

Освоение слушателями профессиональных компетенций, связанных с организацией документационного обеспечения работы с персоналом: ведением организационной и распорядительной документации по персоналу; ведением документации по учету и движению кадров: администрированием процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы.

1.2. Планируемые результаты обучения.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины совместно с другими дисциплинами учебного плана:

ПК-10

Знает ТК РФ и иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права; знает процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с ТК РФ; владеет навыками оформления соответствующей документации

ПК-13

Умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами; знает основы кадровой статистики, владеет навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами; умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу

Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности

Основы документооборота и документационного обеспечения

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам

Структура организации

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу

Нормы этики и делового общения

Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Структура организации

Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие

права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников по предоставлению учетной документации

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок ведения документации по учету и движению персонала

Нормы этики делового общения

Базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними

уметь:

Разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу
Оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях

Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты

Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов

Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала

Оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников

Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала

Работать с информационными системами и базами данных по ведению статистической и отчетной информации по персоналу

Анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу

Вести деловую переписку

Соблюдать нормы этики делового общения

владеть:

навыками использования полученных знаний и умений в учебной ситуации

1.3. Форма аттестации: *зачет*

2. Структура и содержание модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 252 часа.

№ п/п	Раздел модуля	всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу слушателей и трудоемкость (в часах)				Образовательные технологии	Формы текущего контроля успеваемости
			лекц ии	Лаб. раб.	прак. зан.	сам. раб.		
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	72	2	-	4	66	Решение ситуационных задач	Зачет
2	Организация корпоративной социальной политики	36	4	-	2	30	Решение ситуационных задач	Зачет
3	Система управления	72	4	-	4	64	Решение	Зачет

	персоналом						ситуационных задач	
4	Управление конфликтами	36	4	2	-	2	Решение ситуационных задач	Зачет
5	Трудовое право	72	8	4	-	4	Решение ситуационных задач	Зачет
6	Информационные технологии управления персоналом	34	4	2	-	2	Решение ситуационных задач	Зачет
	Итого:	322	18	-	18	286		Зачет

3. Оценочные материалы

В зависимости от уровня подготовки слушателей оценочные материалы могут быть скорректированы и использованы полностью или частично на усмотрение преподавателя, ведущего модуль.

3.1. Контрольные вопросы для проведения текущего контроля и аттестации по итогам освоения модуля, а также для контроля самостоятельной работы слушателя по отдельным разделам модуля:

1. Принципы управления персоналом.
2. Методы управления персоналом
3. Предприятие как социальная система управления
4. Понятие персонала, его признаки и классификация
5. Понятие и элементы системы управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом
6. Документооборот предприятия
7. Виды кадровой документации.
8. Кадровое делопроизводство и архивное хранение кадровых документов.
9. Нормативно-правовая база документооборота предприятия.
10. Защита персональных данных.
11. Понятие, цель, основные направления, виды и принципы кадровой политики.
12. Разработка кадровой политики организации.
13. Понятие, сущность, цели кадрового планирования.
14. Виды и методы кадрового планирования
15. Планирование потребности в персонале. Методы покрытия потребности в персонале.
16. Разработка организационной и функционально-штатной структуры предприятия..
17. Понятие и содержание набора персонала и факторы, влияющие на набор, организация набора персонала на предприятии
18. Отбор персонала: понятие, принципы, критерии, организация процедуры.
19. Прием персонала: нормативно-правовые основы
20. Понятие и виды высвобождения персонала: нормативно-правовая база.
21. Система мероприятий по высвобождению персонала
22. Направления поддержки высвобожденного персонала
23. Понятие, формы и виды адаптации персонала
24. Методы и стадии адаптации персонала
25. Оценка результатов адаптации
26. Управление адаптацией работников
27. Развитие персонала: понятие, цели и принципы развития персонала
28. Сущность, цели, виды и принципы обучения персонала.
29. Выявление потребности в обучении персонала.
30. Организация обучения персонала
31. Управление карьерой персонала

32. Понятие конфликта, функции и признаки конфликта
33. Виды и последствия конфликтов
34. Этапы развития и методики разрешения конфликта
35. Переговоры как способ преодоления конфликта
36. Основы медиации. Профессиональные качества медиатора
37. Технологии медиации

3.2. Контрольные задания для проведения текущего контроля и аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы слушателя по отдельным разделам модуля:

Ситуационная задача №1

Задача 1.1

Исходные данные

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

- управление наймом и учетом персонала 11510
- управление развитием персонала 8230
- планирование и маркетинг персонала 13 600
- управление мотивацией поведения персонала 10 110
- управление трудовыми отношениями 5108
- обеспечение нормальных условий труда 6120
- управление социальным развитием 1380
- правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Методические указания

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$Ч = Т * К / \Phi_{п},$$

где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К = 1,15);

$\Phi_{п}$ - полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением Положением о подразделении, и затраты времени на выполнение каждой из этих функций. (Типовые положения о подразделениях содержатся в книге: Волкова К.А., Дежкина И.П. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2000.)

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении. Пример одной из оперограмм приведен в табл. 3.7.

Задача 1.2

Исходные данные

Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем системы управления персоналом составляет (человек): управление наймом и учетом персонала 8

управление развитием персонала 3

планирование и маркетинг персонала 9

управление мотивацией поведения персонала 7

управление трудовыми отношениями 3

управление социальным развитием 8

правовое обеспечение системы управления персоналом 1

обеспечение нормальных условий труда 5

Таблица 3.7

ОПЕРОГРАММА АТТЕСТАЦИИ БАНКОВСКОГО РАБОТНИКА НА ПРИСВОЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ

№ п/п	Операции	Исполнители					Трудоёмкость на ед. объема работы, дн.	Объем работы за год	Общая трудоёмкость за год, дн.
		Сотрудник	Руководители подразделения	Отдел управления персоналом	Отдел учета кадров	Информационное бюро			
1	Представление сотрудника на аттестацию. Прохождение тестирования		служебная записка		кадровая справка		1	60 чел.	60
2	Формирование пакета документов	квартальный отчет		аттестационные анкеты	результаты тестирования		2	60 пакет док.	120
3	Формирование аттестационной комиссии и проведение аттестации						3	6 комиссий	18
4	Решение о присвоении сотруднику квалификационной категории (оформление результатов)	информация о присвоении категории			результаты заносятся в личное дело		0,5	60 решений	30
5	Утверждение результатов аттестации распоряжением председателя правления банка				проект распоряжения		0,5	6 распоряжений	3
	Итого								221 день

Постановка задачи

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.
4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.
5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 3.4.1.1. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.

Методические указания

Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний (например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0- 1,2% от общей численности персонала организации);

б) путем расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным,

поскольку на них влияет множество разнообразных факторов, можно ориентироваться на следующие средние пропорции по зарубежным странам:

- в США на каждых 100 работающих в организации приходится один работник службы управления персоналом;
- в Германии на каждых 130-150 работающих - один работник;
- во Франции на каждых 130 работающих - один работник;
- в Японии на каждых 100 работающих - 2,7 работника.

Задача 1.3

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 3.8.

Методические указания

Для расчета нормативной численности менеджеров по персоналу необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за менеджерами по персоналу, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИТруда.

Численность менеджеров по персоналу рассчитывается по известной нам формуле

$$Ч = Т \cdot К / \Phi_n,$$

(Условные обозначения см. в методических указаниях к задаче 3.4.1.1.)

Задача 1.4

Исходные данные

В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 3.6.

Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

Постановка задачи

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

Таблица 3.8

ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на	- " -	-	2,0	250	?

	пенсию по старости или инвалидности					
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?



Рис. 3.6. Организационная схема отдела управления персоналом банка

2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.

3. Составьте личные спецификации для каждой из новых должностей.

Методические указания

Для выполнения перечисленных заданий необходимо воспользоваться материалами учебника «Управление персоналом организации», а также «Квалификационным справочником руководителей, специалистов и других служащих» (М.: Экономические новости, 1998).

Чтобы выявить качественную потребность в персонале, т.е. потребность в работниках определенной профессии, специальности и квалификации, необходимо определить наиболее существенные характеристики работы, которая должна выполняться по конкретной должности. С этой целью составляется «Описание работы по должности».

«Описание работы по должности» - это фиксация данных о содержании работы по данной должности. Оно включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (обычно ограничиваются 6-7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью понятий: «отвечает», «проверяет», «составляет» и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, результат, время, скорость, расход и т.п.);
- условия работы и рабочая среда (температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.);
- рабочие взаимоотношения;
- показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы, сохранность оборудования, материалов, финансовая ответственность и т.д.).

«Описание работы по должности» менеджера по персоналу, который требуется отделу управления персоналом банка, имеет следующий вид:

Наименование должности - менеджер по персоналу.

Подчиняется начальнику отдела управления персоналом банка.

Ответственность за подчиненных - отсутствует.

Общая цель работы - обеспечить представление эффективных и своевременных отчетов руководству банка по вопросам состояния и использования персонала и взаимоотношений с внешними органами по труду и занятости.

Основные обязанности и задачи:

1. Анализировать любые организационные изменения в банке, составлять отчеты для руководства банка (ежемесячно).

2. Поддерживать полезные рабочие контакты со всеми сотрудниками банка, нести ответственность за введение в должность новых сотрудников, организацию собраний работников, программы первой помощи новичкам и за объяснение программы льгот банка.

3. Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.

4. Обеспечивать эффективную работу программ льгот банка (например, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т.д.).

5. Повышать имидж банка на локальном рынке труда как хорошего работодателя, обеспечивать контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.

6. Предоставлять услуги в специальных областях управления персоналом для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.

7. Организовывать все специальные программы банка и управлять ими, чтобы удовлетворять нужды работников в пределах сметы текущих затрат.

8. Содействовать определению требований организации к обучению, обсуждая и согласовывая вопросы управления, открытия и закрытия курсов обучения совместно с менеджером по обучению.

9. Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, преподавателей для организации обучения.

Рабочие взаимоотношения - см. табл. 3.9.

Показатели ответственности:

Платежные ведомости банка на сумму 100 тыс. у.е.

Специальный бюджет отдела управления персоналом банка на сумму 20 тыс. у.е.

Утверждение:

Подготовлено Дата

Согласовано Дата

Менеджер по персоналу Дата

Таблица 3.9

ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Тип контакта	Частота	Цель
<i>Внутренние контакты:</i>		
Руководство банка	Ежедневно	Отчет/информация
Бухгалтерия и финансовый отдел банка	Ежемесячно	Отчет/информация
Сотрудники филиалов банка, ответственные за кадры	Специально	Отчет/решение проблем
Коллеги	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
Работники на всех уровнях банка	Ежедневно	Информационный обмен/ решение проблем
<i>Внешние контакты:</i>		
Основные партнеры	Еженедельно	Решение проблем
Служба сервиса	Специально	Переговоры/информационный обмен/решение проблем
Внешние организации	Специально	Переговоры/информационный обмен/решение проблем

На основе «Описания работы по должности» составляется должностная инструкция, которая позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, обеспечить повышение эффективности управленческих работ путем совершенствования технологии процесса управления на основе рационализации порядка

выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование отдельных функций, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции и личностная спецификация приведены в учебнике «Управление персоналом организации».

Личностная спецификация для менеджера по персоналу банка имеет следующий вид:

1. Физический облик: возраст - 25-40 лет, располагающая внешность.
2. Достижения: образование - среднее специальное, высшее со специализацией в области управления персоналом, социологии, экономики, менеджмента; опыт работы - 2-3 года работы с персоналом в организации банковско-финансовой сферы; один год работы по найму персонала; навыки интервьюирования, знание трудового законодательства, практические навыки устных выступлений.
3. Интеллект: компетентность в вопросах управления персоналом, хорошая память, четкое выражение мысли.
4. Специальные способности: ПК (Windows), знание английского языка (свободно). Владение каким-либо другим языком является важнейшим преимуществом.
5. Интересы: разносторонние, в том числе к общественной работе.
6. Черты характера: коммуникабельность, чувство юмора, ответственность, неконфликтность, терпеливость в работе с людьми.
7. Внешние условия: нормальные жилищно-бытовые условия, возможность командировок.

Задача 1.5

«ПОСТРОЕНИЕ СХЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА»

Описание ситуации

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рис. 1

На рисунке видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.



Рис. 1. Организационная схема службы управления персоналом АО

В табл. 1 показан документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО.

Постановка задачи

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО.
2. Составьте схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив в ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу.

3. Проанализируйте схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся, дублирующих информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

Методические указания

Схема документооборота (или информационных потоков) между подразделениями и должностными лицами составляется по форме, показанной на рис. 2



Рис. 2 Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами (цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом)

Таблица 1

ДОКУМЕНТООБОРОТ ГЛАВНОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
1	2	3	4	5
Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НиОП) на работающих 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа. 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП). 2. Начальнику сл. УП; в подразделение НиОП для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение НиОП
Осуществление контроля за режимом работы АО		1. Докладная записка. 2. Докладная записка с проектом приказа	Начальнику сл. УП	С визой юрисконсульта на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта

вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров				
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта	Указания начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки	Начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием	Служебная записка руководителем и подразделениям	Заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	Виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	Заявления работников	Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	Руководителям соответствующих подразделений	Заключение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	Указания руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в другие инстанции	
Организация	Служебные	Протоколы	Руководству АО,	Виза

<p>выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики</p> <p>Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты</p>	<p>записки руководителя и структурных подразделений</p>	<p>проверки и предложения по устранению выявленных недостатков</p> <p>Проект приказа с докладной запиской</p>	<p>начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений</p> <p>Начальнику сл. УП</p>	<p>руководителей функциональных подразделений</p>
<p>Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины</p>		<p>План мероприятий по укреплению дисциплины;</p> <p>предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины</p>	<p>Руководству АО и линейным руководителям</p>	<p>Виза юрисконсульта</p>
<p>Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников</p>	<p>Распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации</p>	<p>Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации;</p> <p>указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации</p>	<p>Начальнику сл. УП, подразделению НиОП</p>	
<p>Рассмотрение совместно с линейными руководителями</p>	<p>Служебные записки руководителя и</p>	<p>Проект приказа с докладной запиской</p>	<p>Начальнику сл. УП</p>	<p>Виза юрисконсульта</p>

подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	подразделени й			
Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справки подразделени я НиОП	Предложения по закреплению кадров	Начальнику сл. УП	

Ситуационная задача №2

Задача 2.1

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОСТРОЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ЕЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Описание деловой игры

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

Постановка задачи

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Методические указания

При построении схемы функционально-целевой модели следует использовать рис. 2.1. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (табл. 2.4).

При построении схемы организационной структуры системы управления промышленного предприятия использовать в качестве примера рис. 3

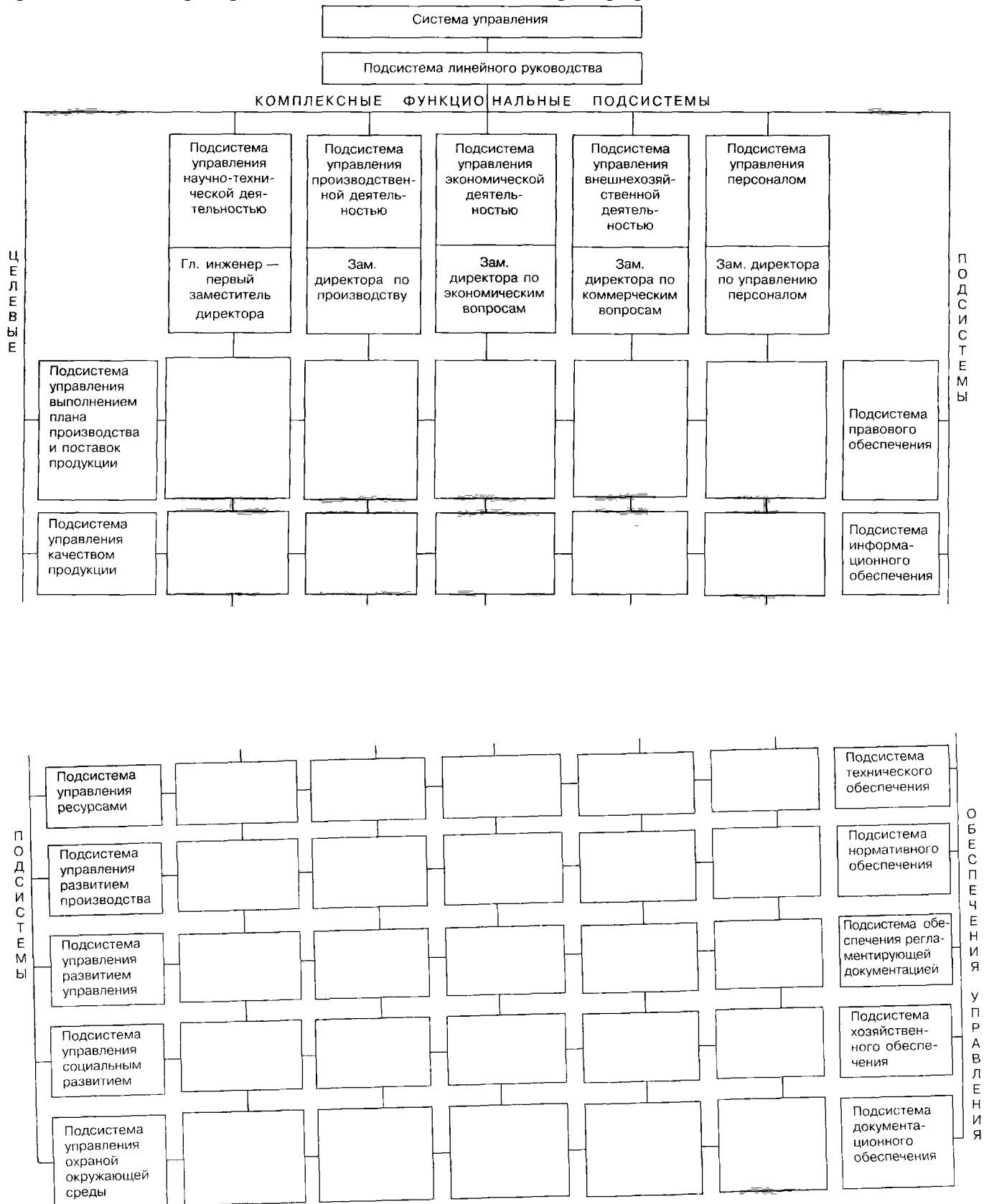


Рис. 3. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной организации

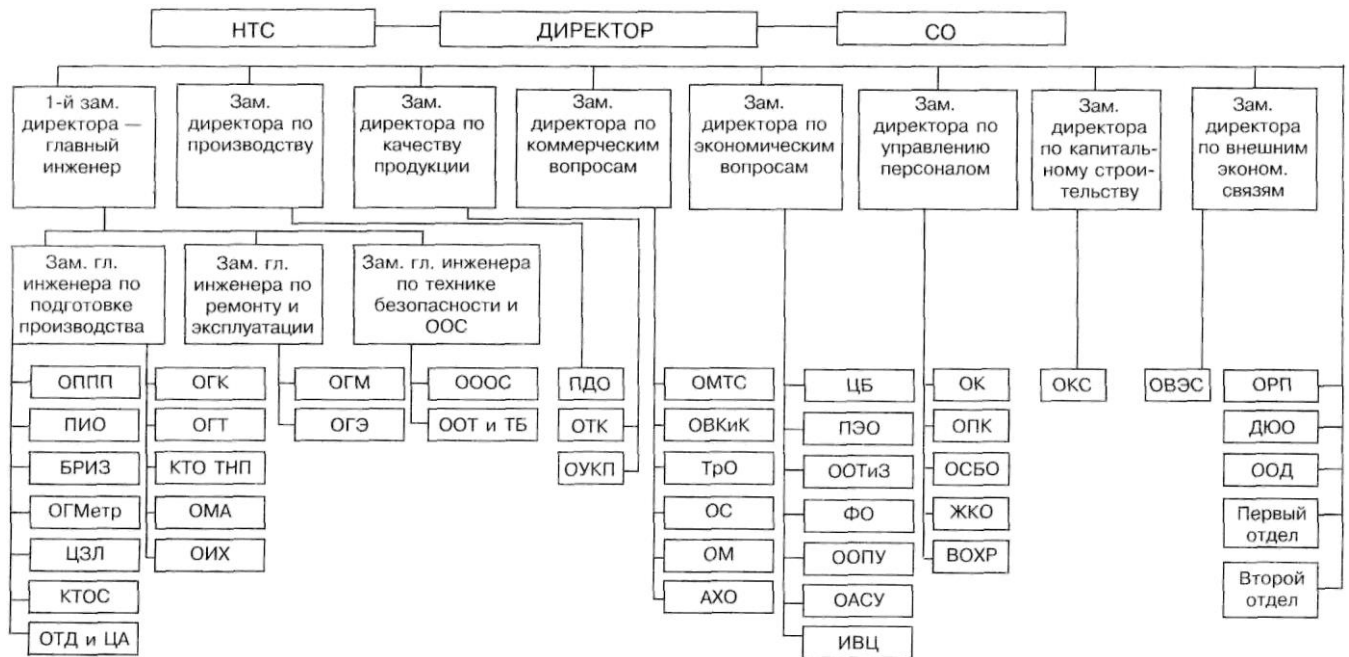


Рис. 4. Схема организационной структуры системы управления промышленной организацией

Условные обозначения:

- НТС - научно-технический совет
- СО - Совет организации
- ОППП - отдел планирования подготовки производства
- ПИО - патентно-информационный отдел
- БРИЗ - бюро рационализации и изобретательства
- ОГМетр - отдел главного метролога
- ЦЗЛ - центральная заводская лаборатория
- КТОС - конструкторско-технический отдел стандартизации
- ОТД и ЦА - отдел технической документации и центральный архив
- ОГК - отдел главного конструктора
- ОГТ - отдел главного технолога
- КТО ТНП - конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления
- ОМА - отдел механизации и автоматизации
- ОИХ - отдел инструментального хозяйства
- ОГМ - отдел главного механика
- ОГЭ - отдел главного энергетика
- ОООС - отдел охраны окружающей среды
- ООТ и ТВ - отдел охраны труда и техники безопасности
- ПДО - производственно-диспетчерский отдел
- ОТК - отдел технического контроля
- ОУКП - отдел управления качеством продукции
- ОМТС - отдел материально-технического снабжения
- ОВКиК - отдел внешней кооперации и комплектации
- Тр.О - транспортный отдел
- ОС - отдел сбыта
- ОМ - отдел маркетинга
- АХО - административно-хозяйственный отдел
- ЦБ - центральная бухгалтерия
- ПЭО - планово-экономический отдел
- ООТиЗ - отдел организации труда и заработной платы
- ФО - финансовый отдел
- ООПУ - отдел организации производства и управления
- ООПУ - отдел автоматизированных систем управления
- ИВЦ - информационно-вычислительный центр
- ОК - отдел кадров

ОПК - отдел подготовки кадров
 ОСБО - отдел социально-бытового обслуживания
 ЖКО - жилищно-коммунальный отдел
 ВОХР - военизированная охрана
 ОКС - отдел капитального строительства
 ОВЭС - отдел внешнеэкономических связей
 ОРП - отдел развития производства
 ДЮО - договорно-юридический отдел
 ООД - отдел общего делопроизводства

Таблица 2.4

СОСТАВ КОМПЛЕКСНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ СИСТЕМЫ
 УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление ремонтным обслуживанием производства Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением Управление механизацией и автоматизацией производства Управление техническим контролем и	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства Управление транспортным обслуживанием производства Управление капитальным строительством	Управление перспективным технико-экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью Управление экономическим анализом Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кооперацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой Управление сбытовой деятельностью Управление международными хозяйственными связями	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление мотивацией трудовой деятельности персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационных структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационным обеспечением системы управления персонала Управление безопасностью персонала

Задача 2.2**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. СИТУАЦИЯ «ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»****Описание ситуации**

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации производства и управления (ООПУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Постановка задачи

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Методические указания

При характеристике подсистем системы управления персоналом необходимо использовать методические указания к деловой игре «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом» (см. 2.3). Выбор показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производится в соответствии с материалом, приведенным ниже. Состав элементов производственной организации как системы см. на рис. 5

Анализ проводится по системе показателей, характеризующих отдельные элементы системы управления и производственной системы организации.

Важнейшие показатели элементов системы управления организации

Функции управления характеризуются следующими показателями:

- количество видов функций управления, структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления, распределение функций по функциональным подразделениям, уровень автономности осуществления функций;
- уровень специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;
- количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровень дублирования и регламентации функций;
- количество функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;
- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат на осуществление функций их значимости.

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

- состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;
- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;
- число уровней управления (линейного и функционального);
- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

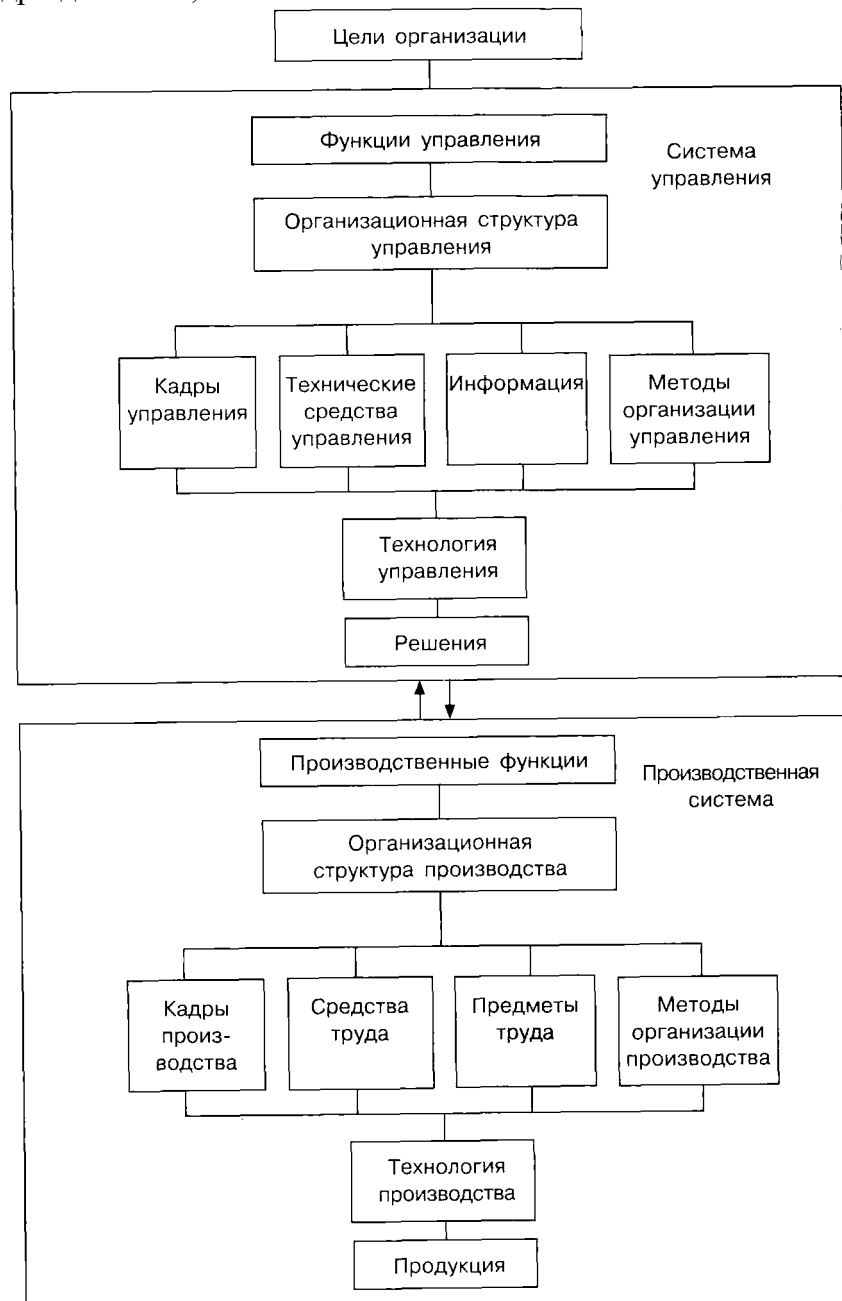


Рис. 5 Состав элементов организации как системы

- стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;
- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- число линий соподчинения, число связей между подразделениями;
- соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;
- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;

- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;

- уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;
- уровень состояния трудовой дисциплины;
- уровень соответствия работников управления занимаемым должностям, степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативность в решении управленческих задач линейными руководителями;

- уровень организации труда работников аппарата управления и использования ими рабочего времени, условия труда работников аппарата управления, размер фонда заработной платы, система оценки кадров управления.

Технические средства управления характеризуются следующими показателями:

- количество и виды технических средств, их технико-эксплуатационные характеристики и стоимость;

- уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структура оргтехники, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастной состав оргтехники;

- удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов организации;

- уровень оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, обеспеченности управленческих работников площадью;

- уровень организации рабочих мест управленческих работников;

- уровень автоматизации задач управления, внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

Информация характеризуется следующими показателями:

- объем и виды информации, уровень информационного обеспечения, структура информации по всем ее видам и ее обработка, периодичность поступления информации;

- качество информации;

- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;

- затраты на создание, передачу и обработку информации;

- уровень использования информации и документов;

- схема информационных потоков и документооборота, распределение информации по уровням иерархии, соотношение общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;

- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;

- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям: действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;

- система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;

- уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;

- наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Технология управления характеризуется следующими показателями:

- состав и последовательность выполнения процессов управления;
- структура и длительность управленческого цикла, его полнота и замкнутость, количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера, процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно, повторяемость процессов, процедур и операций;
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций управления;
- уровень регламентации процессов управления;
- ритмичность выполнения процессов управления, длительность осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций управления;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений, уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;
- уровень нормирования процессов управления, затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

Решения характеризуются следующими показателями:

- состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;
- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Важнейшие показатели элементов производственной системы

Производственные функции характеризуются следующими показателями:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций.

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

- состав производственных подразделений организации;
- состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение производственных подразделений;
- внутривидовые связи звеньев организационной структуры производства;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
- длительность цикла «исследование - проектирование - опытное производство - производство», длительность производственного цикла.

Кадры производства характеризуются следующими показателями:

- состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами по составу;
- образовательный уровень;
- уровень текучести;

- уровень организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров;
- эффективность использования трудовых ресурсов;
- уровень выполнения планов социального развития;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, совершенствованию организации труда;
- уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда, условия труда, организация охраны труда.

Средства труда характеризуются следующими показателями:

- структура основных производственных фондов, состав и структура оборудования по стоимости и видам;
- использование основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес его отдельных прогрессивных видов;
- уровень выбытия и прироста основных фондов, механизации и автоматизации;
- фондовооруженность, динамика фондоотдачи;
- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность использования основных производственных фондов;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства.

Предметы труда характеризуются следующими показателями:

- объем и номенклатура материальных ресурсов;
- размеры производственных запасов;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств, степень прогрессивности применяемых материалов;
- периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда, уровень организации снабжения материальными ресурсами;
- эффективность замены дорогостоящих материалов, эффективность использования материальных ресурсов.

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и поддетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кооперированных связей (отраслевых и региональных), уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменнo-поточное);
- периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
- научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

Технология производства характеризуется следующими показателями:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности, удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов, удельный вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов, обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки;
- качество технологических процессов и затраты на их осуществление, длительность протекания техпроцессов.

Продукция характеризуется следующими показателями:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и услуг;

- уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;
- степень сложности продукции, ее научно-технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции, НИОКР и услуг, удельный вес экспортной продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;
- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

Степень соответствия системы управления производственной системе

характеризуется следующими показателями:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы аппарата управления циклам и ритмам материального процесса производства;
- уровень соответствия надежности и точности работы аппарата управления сложности производственных процессов;
- соответствие состава принимаемых решений требованиям процесса производства;
- уровень соответствия иерархического строения системы управления составу и иерархии производственных звеньев;
- соответствие состава и квалификации линейных руководителей требованиям производственной системы.

Задача 2.3 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

СОСТАВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ БАЛАНСА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по табл. 3, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5 табл. 5.7);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

Задача 3

Исходные данные. Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой рабочей недели. В табл. 4 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Постановка задачи. Используя данные этой таблицы:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию (гр. 4);

- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);
- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализируйте использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Таблица 3

**БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ОДНОГО РАБОЧЕГО В ГОД
(ПРИ 40-ЧАСОВОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛЕ)**

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	% к факту
1	2	3	4	5 = (гр. 4/3)100	6	7 = (гр. 6/4) * 100
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	В том числе выходных	107	107	100,0	104	?
	праздничных	10	10	100,0	5	
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 - стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни - всего	?	?	?	?	?
	В том числе очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
	целосменные простои (по отчету),	-	0,5	-	-	-
	прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 - стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч - всего	0,03	0,04	?	?	?
	В том числе перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	внутрисменные простои (по отчету)	-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего	?	?	?	?	?

	дня, ч (стр. 6 - стр. 7)					
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 • стр. 5)	?	?	?	?	?

Таблица 4

УКРУПНЕННАЯ СТРУКТУРА РЕСУРСОВ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел.-дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году): 1000 * 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?
		2. Неявки на работу, всего	?	?	?
		В том числе дни очередного отпуска	18 000	?	?
		отпуска по учебе	3000	?	?
		отпуска по беременности и родам	36 000	?	?
		неявки по болезни	5000	?	?
		другие неявки, разрешенные законом	1000	?	?
		неявки с разрешения администрации	2700	?	?
		прогулы	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		ИТОГО	365 000	?	100,0

Методические указания

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* - это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* - это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. *Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться. Укрупненная структура фонда времени одного рабочего приведена на рис. 5.1 (данные условные).

Трудовым законодательством РФ (ст. 91 ТК РФ) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю (ст. 92 ТК РФ):

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, - не более 36 ч;



Рис. 5.1. Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

- для работников в возрасте от 16 до 18 лет - не более 36 ч;
- для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, - не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,8 ч вместо 8 ч в день).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, ИСПОЛЬЗУЯ метод трудоемкости.

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

Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где $T_{пф}$ - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

K_v - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}.$$

Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

для работы А:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч}.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

для работы А:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч};$$

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{пр} = (1430 / K_v) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_{пр} = (1250 / K_v) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{пер} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$$Ч_{пер} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum m t = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_{р} = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum m t = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_{р} = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4$ человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / N_{об}] K_n, \quad (1)$$

где $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$N_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d,$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t - время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (2)$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_d.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{об} = T_{пол} / T_{сум}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] \cdot 1,15 = 27,6 \text{ человека.}$$

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

Задача 2.4

ЗАДАЧА «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ПРОГРАММЫ РАБОТ ПРИ ВЫСВОБОЖДЕНИИ ПЕРСОНАЛА ПРИЧИНАМ УВОЛЬНЕНИЯ»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Методические указания

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

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

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

Решение

Программа работ администрации при высвобождении персонала основывается на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника.

1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.

1.2. «Заключительное» интервью.

2. Увольнение по инициативе администрации.

2.1. Сообщение сотруднику об увольнении.

2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.

2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.

2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.

2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В соответствии с указанными в исходных данных причинами увольнений из приведенных выше мероприятий выбираются те позиции, которые соответствуют конкретной причине увольнения каждого сотрудника.

№ п/п	Сотрудник	Мероприятия администрации, применяемые к данному сотруднику
1	Г-н А	2.1-2.5
2	Г-н В	2.1-2.2
3	Г-жа С	2.1-2.5
4	Г-н Д	1.2
5	Г-жа Е	1.1, 1.2

Ситуационная задача №3

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
 - широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
 - частые инновации;
 - интенсивная рекламная и торговая деятельность;
 - ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
 - техническое превосходство;
 - высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
 - достижение максимального качества производимой продукции;
 - использование самого современного сырья и оборудования;
 - концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во

время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за

принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

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

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рис. 5 приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.



Рис. 5 Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Ситуационная задача №4

4.1 ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗОНА КОМФОРТА»

Описание деловой игры

Эта ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу.

Функции администратора - встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам

трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

Функции психолога - консультации по вопросам занятости - вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии.

Функции консультанта по вопросам занятости - консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы. В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

Постановка задачи

1. Продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением.
2. Показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений.
3. Привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

Методические указания

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами.

В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

Описание хода деловой игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек.

Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией.

Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли.

Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

- удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;
- если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;
- что еще могли бы сделать работники центра для создания атмосферы поддержки и ободрения своих клиентов?

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

- возникновение стресса по причине потери работы и неспособности самостоятельно устроиться на другое место;
- способы, с помощью которых менеджеры по управлению персоналом на предприятиях могут обезопасить сотрудников в случае стремительных кадровых изменений в организации, не ущемляя при этом интересов работодателя;
- особые потребности молодежи и сравнительно малообразованных людей среднего возраста, ищущих новое место работы, женщин, желающих после некоторого перерыва вернуться к трудовой деятельности.

4.2 СИТУАЦИИ «АНАЛИЗ КОНФЛИКТА»

Описание ситуаций и постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Ситуация 1

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Ситуация 2

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и

достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Ситуация 3

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами - розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта.

Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок молодежи, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. б).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

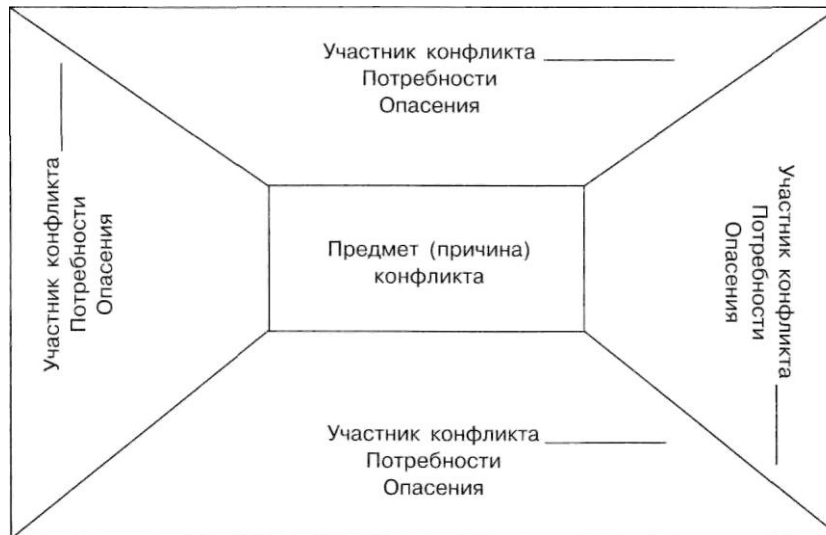


Рис. 6 Карта конфликта

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

- 1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- 2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;
- 3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Задача третьего этапа - выявить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от

кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

- ищите новую информацию, новое понимание;
- ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;
- ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;
- совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?
- ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;
- ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;
- предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

4.3. СИТУАЦИЯ «РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

- важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

- непереносимое условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

4.4. ЗАДАЧА «СТРЕСС»

Исходные данные и постановка задачи

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в каждой из них у вас возникли бы реакции. После краткого описания каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить ответом «да» или «нет». Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18 и против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор. Например: 1 - а, а, б, а, б, б.

2 - б, б, б, а, а, б и т.д.

№ п/п	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица		
2	Вы спешите на встречу. По дороге вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость		
3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но вам приходится ждать вызова целый час	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость		
4	За праздничным столом вы разлили почти целую бутылку вина	веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица		
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета	покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех		
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость		
7	На ходу у вашей машины лопнула шина. С большими усилиями вы справились с управлением	спокойствие злость потливость самоконтроль		
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	растерянность сердцебиение		

		<p>спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость</p>		
9	<p>Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос</p>	<p>бледность дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога</p>		
10	<p>Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается между этажами</p>	<p>веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость</p>		
11	<p>Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство</p>	<p>спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук</p>		
12	<p>При обсуждении одного вопроса после высказывания вами своей точки зрения, все присутствующие начали над вами посмеиваться</p>	<p>покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение</p>		
13	<p>Вы повздорили со своим другом. В конце концов ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя»</p>	<p>агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль</p>		
14	<p>Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно»</p>	<p>волнение спокойствие невнятное бормотание покраснение лица хладнокровие смущение</p>		
15	<p>Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что вы хороший танцор»</p>	<p>веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех</p>		
16	<p>При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение»</p>	<p>агрессивность самоконтроль смущение потливость</p>		

		хладнокровие невнятное бормотание		
17	В разговоре вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, вы хотели поднять свой авторитет	смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук		
18	Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения		

Решение

Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице.

Количество всех ответов «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 - 108	высокая
60 - 87	средняя
0-59	низкая

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала : учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. - М. : Проспект, 2015. - 58 с. : рис., табл. - ISBN 978-5-392-17787-5	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24834 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
3	Афанасьева Е.А. Основы конфликтологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Афанасьева Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 159 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19276 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
4	Конфликтология. Основы конфликтологических знаний. - Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013	ЭБС «IPRbooks», по	Электронный ресурс

		парол ю	
5	Гусятникова Д.Е. Кадровый учет с нуля. 2-е изд. [Электронный ресурс]: практическое пособие/ Гусятникова Д.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 217 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5969 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
6	Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Пугачёв В.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011.— 236 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13151 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
7	Кауфман Н.Ю. Документирование управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кауфман Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014.— 177 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26681 .— ЭБС «IPRbooks»	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
Дополнительная литература			
1	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8597 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Десслер Гари— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.— 800 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26137 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Аудитория для проведения практических занятий - специально оборудованный кабинет (компьютерный класс), оснащенный компьютерами, с выходом в сеть Интернет; учебной мебелью: доска, компьютерные столы и стулья для обучающихся и преподавателя.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)**

**филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования**

**«Самарский государственный технический университет»
в г. Новокуйбышевске
(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске)**

Рабочая программа модуля

**«Организационно-технологические основы управления персоналом в
организации»**

**дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки**

(повышения квалификации/профессиональной переподготовки)

«Управление персоналом»

Автор рабочей программы:

К.э.н., доц. Е.А. Подолян

(уч. степень, звание, должность, ФИО) (подпись)

«__» _____ 20__ г.

1. Общие положения

1.1. Цель:

Освоение слушателями профессиональных компетенций, связанных с деятельностью по организации труда и оплаты персонала: организацией труда персонала, организацией оплаты труда персонала, администрированием процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала

1.2. Планируемые результаты обучения.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины совместно с другими дисциплинами учебного плана:

ПК-8

Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умеет применять их на практике

ПК-9

Знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике

ПК-11

Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

Формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов

Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов

Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат

Методы определения численности работников

Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих

Методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Кадровая политика и стратегия организации

Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы налогового законодательства Российской Федерации

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда

Основы технологии производства и деятельности организации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Порядок заключения договоров (контрактов)

Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда

Нормы этики делового общения

Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда

Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда

Методы нормирования труда

Межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат

Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала

Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Технологии и методы формирования и контроля бюджетов

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат

Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих

Основы технологии производства и деятельности организации

Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)

Кадровая политика и стратегия организации

Экономика труда

Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Основы налогового законодательства Российской Федерации

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала

Порядок заключения договоров (контрактов)

Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу

Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности

Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам

Структура организации

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления документов по персоналу

Основы документооборота и документационного обеспечения

Нормы этики делового общения

Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала

Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оплаты, организации и нормирования труда

Основы документооборота и документационного обеспечения

Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Основы налогового законодательства Российской Федерации

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Порядок заключения договоров (контрактов)

Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации

Нормы этики делового общения

Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

уметь:

Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов

Применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом

Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации

Анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации

Анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям

Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда

Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала

Работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала

Составлять прогнозы развития оплаты труда персонала

Соблюдать нормы этики делового общения

Внедрять методы рациональной организации труда

Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда

Анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду

Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах

Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов

Работать с информационными системами и базами данных по нормированию и оплате труда персонала

Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности

Соблюдать нормы этики делового общения

Разрабатывать проекты кадровых документов

Оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Вести учет и регистрацию кадровых документов в информационных системах и на материальных носителях

Организовывать хранение кадровых документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Анализировать кадровые документы и переносить информацию в базы данных и отчеты
 Работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала
 Разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения
 Контролировать присутствие работников на рабочем месте
 Соблюдать нормы этики делового общения
 Обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала
 Оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников
 Анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала
 Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации
 Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях
 Работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала
 Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров
 Вести деловую переписку

владеть:
 навыками использования полученных знаний и умений в учебной ситуации

1.3. Форма аттестации: зачет

2. Структура и содержание модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 254 часов.

№ п/п	Раздел модуля	всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу слушателей и трудоемкость (в часах)				Образовательные технологии	Формы текущего контроля успеваемости
			лекц ии	Лаб. раб.	прак. зан.	сам. раб.		
1	Оценка и аттестация персонала	56	2	-	2	52	Решение ситуационных задач	Зачет
2	Развитие персонала	30	2	-	2	26	Решение ситуационных задач	Зачет
3	Организация и оплата труда персонала	26	2	-	4	20	Решение ситуационных задач	Зачет
4	Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации	36	4	-	2	30	Решение ситуационных задач	Зачет
5	Обеспечение организации персонала	36	2	-	4	30	Решение ситуационных задач	Зачет

Итого:	184	12	14	158	Зачет
--------	-----	----	----	-----	-------

3. Оценочные материалы

В зависимости от уровня подготовки слушателей оценочные материалы могут быть скорректированы и использованы полностью или частично на усмотрение преподавателя, ведущего модуль.

3.1. Контрольные вопросы для проведения текущего контроля и аттестации по итогам освоения модуля, а также для контроля самостоятельной работы слушателя по отдельным разделам модуля:

1. Понятие регламентации труда. Объекты регламентации труда. Сущность и классификация регламентов труда.
2. Регламенты функционального разделения труда, построения организационных структур управления, технологии выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.
3. Организационные формы регламентации труда.
4. Методы регламентации труда.
5. Нормативно-правовое обеспечение регламентации труда. Информационное обеспечение процессов регламентации труда.
6. Понятие нормирования труда. Сущность, содержание и задачи нормирования труда.
7. Техническое, экономическое, психофизиологическое, социальное обоснование норм труда. Анализ состояния нормирования труда
8. Система норм и нормативов труда. Уровни норм и нормативов. Классификация норм труда. Нормы затрат труда и нормы результатов труда. Структура затрат рабочего времени
9. Методы нормирования труда. Задачи и методы изучения затрат рабочего времени
10. Основные термины и сущность стимулирования трудовой деятельности
11. Механизмы трудовой мотивации. Методы анализа механизмов мотивации трудовой деятельности
12. Мотивы соучастия персонала деятельности предприятия
13. Виды стимулирования труда персонала на предприятии и их состав: материальное денежное, материальное неденежное, нематериальное стимулирование
14. Технология диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации
15. Технология разработки материального неденежного стимулирования труда персонала
16. Понятие и функции заработной платы
17. Законодательные основы организации и регулирования оплаты труда работников
18. Организация оплаты труда персонала на предприятии
19. Взаимосвязь нормирования труда с организацией оплаты труда
20. Взаимосвязь стимулирования с организацией оплаты труда
21. Технология разработки материального денежного стимулирования труда персонала (оплаты труда).
22. Методические подходы к формированию критериев эффективности управления персоналом к оценке эффективности трудовой деятельности
23. Экономическая оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации
24. Социальная оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

3.2. Контрольные задания для проведения текущего контроля и аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы слушателя по отдельным разделам модуля:

Ситуационная задача №1

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Методические указания

Нормирование численности работающих по профессиям, квалификации, расстановка их по подразделениям и службам предприятия обуславливают количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. При этом расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру различных видов норм (нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности), уметь применять их для расчетов численности различных категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

Все задачи, содержащиеся в данном параграфе, по методике расчетов можно разделить на следующие четыре группы: определение структуры нормы времени и порядок ее расчета; расчеты соотношений норм времени и норм выработки; расчеты уровня выполнения норм; применение различного вида норм для расчетов численности персонала. Порядок решения таких задач (5.7.1 - 5.7.8) показан ниже на примерах.

Задача 1.1

Исходные данные и постановка задачи.

1. Рассчитайте величину нормы штучного ($T_{ш}$), штучно-калькуляционного времени ($T_{ш-к}$) и норму выработки в смену (H_v) в условиях серийного типа производства, если оперативное время ($T_{оп}$) = 12 мин, норматив времени на отдых ($T_{отд}$) = 4% от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места ($T_{об}$) = 6%. Подготовительно-заключительное время ($T_{пз}$) = 20 мин, количество деталей в партии (k) = 40 шт.

Решение

Расчеты $T_{ш}$ ведутся по формуле

$$T_{ш} = T_{оп} \{ 1 + [(a_{об} + a_{отд})/100] \},$$

где $a_{об}$ - время на обслуживание рабочего места в процентах от оперативного времени;

$a_{отд}$ - время на отдых в процентах от оперативного времени.

$$T_{ш} = 12 \{ 1 + [(6 + 4)/100] \} = 13,2 \text{ мин.}$$

Штучно-калькуляционная норма рассчитывается для определения общих затрат труда на единицу продукции и составления калькуляции. Ее величина определяется по формуле

$$T_{ш-к} = T_{ш} + (T_{пз} / k);$$
$$T_{ш-к} = 13,2 + (20/40) = 13,7 \text{ мин.}$$

Задача 1.2

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте затраты машинного (основного) времени на наружную обточку валика на токарном станке, если длина обработки (L) = 200 м, длина на врезание и перебег (I_1) = 4 мм, число оборотов (n) = 400 об/мин, подача на один оборот (S) = 0,3 мм. Обточка производится за два прохода (i) = 2.

Решение

Величина машинного времени определяется по формуле $T_m = [(L + I_1)/nS]i$; $T_m = [(200 + 3) / 400 \cdot 0,3] 2 = 3,38 \text{ мин.}$

Задача 1.3

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное время (T_m) = 8 мин, вспомогательное время (T_v) = 4 мин, время обслуживания ($T_{об}$) = 5% от оперативного времени, время на отдых ($T_{отд}$) = 4% от оперативного времени.

Подготовительно-заключительное время ($T_{ш}$) = 12 мин. Количество деталей в партии (k) = 40 шт. Производство серийное.

Решение

$$T_{ш} = T_M + T_B + T_{об} + T_{отд} = T_{оп} \cdot \{1 + [(a_{об} + a_{отд})/100]\}.$$

$$T_{оп} = T_M + T_B = 8 + 4 = 12 \text{ мин.}$$

$$T_{ш} = 12 \{1 + [(5 + 4)/100]\} = 12 \cdot 1,09 = 13,08 \text{ мин.}$$

$$T_{шк} = T_{ш} + (T_{пз} / k) = 13,08 + (12 / 40) = 13,38 \text{ мин.}$$

$$H_B = 480 / T_{ш} = 36.$$

Задача 1.4

Исходные данные и постановка задачи. Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. ступенчатых валиков ($T_{ш} = 3$ чел.-ч) и 30 втулок ($T_{ш} = 2,5$ чел.-ч). Отработано 23 смены по 8 часов.

Решение

Фактические затраты труда токаря за месяц составили: $40 \cdot 3 + 30 \cdot 2,5 = 195$ чел.-ч. Отработано за месяц: $23 \cdot 8 = 184$ ч.

$$\text{Уровень выполнения норм } (B_n) = 195 / 184 = 106\%.$$

Задача 1.5

Исходные данные и постановка задачи. Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 - на 95; 40 - на 105; 60 - на 112; 30 - на 125 и 12 - на 140%.

Решение

$$B_n = [(20 \cdot 85) + (26 \cdot 95) + (40 \cdot 105) + (60 \cdot 112) + (30 \cdot 125) + (12 \cdot 140)] / 188 = 109\%.$$

ЗАДАЧА 5.7.6

Исходные данные и постановка задачи. Определите требуемую численность слесарей по ремонту оборудования и оснастки в литейном цехе серийного типа производства. В цехе эксплуатируется оснастка стоимостью 90 тыс. руб. Коэффициент сменности цеха ($K_{см}$) = 1,4. Коэффициент сменности ремонтной базы - 1,2. С учетом коэффициента сменности цеха расчетная стоимость оснастки, действующей в дневной смене, составит 64,3 тыс. руб. ($90 \cdot 1,4$). Коэффициент невыходов слесарей - 1,15.

Решение

Численность слесарей по ремонту оснастки определяется с помощью нормативов численности ($H_ч$), содержащихся в сборнике «Общемашиностроительные типовые нормы, нормативы численности и нормативы времени обслуживания для вспомогательных рабочих цехов основного и вспомогательного производства» (2-е изд. - М.: НИИтруда, 1982).

По карте 53 для данных условий определяются: $H_ч = 5,5$;

явочная численность ($Ч_я$) = $H_ч K_{см} = 5,5 \cdot 1,2 = 8$ человек;

списочная численность ($Ч_с$) = $8 \cdot 1,15 = 9$ человек.

Задача 1.6

Исходные данные и постановка задачи. Определите списочную численность распределителей работ ($Ч$) в механосборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха ($K_о$) - 1,7. Коэффициент невыходов распределителей (K_n) - 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент $K_{бр} = 0,65$).

Решение

По карте 70 определяется для данных условий $H_ч = 3,2$.

Тогда $Ч_я = H_ч K_{бр} K_{см} = 3,2 \cdot 0,65 \cdot 1,7 = 3,5$;

$Ч_с = Ч_я K_n = 3,5 \cdot 1,15 = 4$.

Задача 1.7

Исходные данные и постановка задачи.

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 - 600 тыс., № 2 -

1500 тыс., № 3 - 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени - 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих (K_n) = 1,12.

Решение

Явочная численность рабочих определяется по формуле

$$Ч_я = N / \Phi_n,$$

где N - объем работы, трудоемкость продукции;

Φ_n - полезный фонд времени (с учетом ожидаемого уровня выполнения норм).

Численность рабочих составит:

по предприятию в целом:

$$Ч_я = 3\ 200\ 000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 1486 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 1486 \cdot 1,12 = 1664 \text{ человека;}$$

по цеху № 1:

$$Ч_я = 600\ 000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 279 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 279 \cdot 1,12 = 312 \text{ человек;}$$

по цеху № 2:

$$Ч_я = 1\ 500\ 000 / 2152,8 = 697 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 697 \cdot 1,12 = 780 \text{ человек;}$$

по цеху № 3:

$$Ч_я = 1\ 100\ 000 / 2152,8 = 510 \text{ человек,}$$

$$Ч_с = 510 \cdot 1,12 = 572 \text{ человека.}$$

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ

Методические указания

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду приобретают особо важное значение. Ведь именно этими способами можно более полно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также резервы для повышения эффективности производства и конкурентоспособности организации. Задачи данного параграфа призваны способствовать развитию у специалистов по управлению персоналом практических навыков по планированию и анализу показателей, характеризующих степень эффективности использования трудовых ресурсов организации.

По своему содержанию задачи разнообразны. Это планирование и анализ трудоемкости и производительности труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда. При решении этих задач от студентов требуется знание методики расчетов трудоемкости продукции, роста производительности труда по факторам, формирования фонда заработной платы, структуры фонда рабочего времени и т.п. В задачах 5.5.1-5.5.7 показан порядок их решения.

Задача 1.8

Исходные данные и постановка задачи. 1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Решение

После осуществления мероприятий затраты труда снизятся до 400 ч ($420/1,1$), следовательно, производительность труда возрастет на 5% [$(420/400)100 - 100$]. До внедрения мероприятий нормы выполнялись на 119% [$(500/420)100$], после внедрения выполнение норм снизится на 9,2% [$(110/119)100 - 100$].

Задача 1.9

Исходные данные и постановка задачи. Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

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

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60% составляют основные рабочие?

Решение

При снижении трудоемкости на 5% производительность труда повысится на $5,2\%$ ($5 \cdot 100) / (100 - 5)$).

Замена устаревшего оборудования позволит повысить производительность труда основных рабочих на $7,5\%$ ($50 \cdot 0,15$).

Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 41% [$(120/85)100 - 100$].

Численность вспомогательных рабочих на предприятии составит: $1400 \cdot 0,4 = 560$ человек.

Производительность труда всех вспомогательных рабочих возрастет на $8,78\%$ [$(120 \cdot 41)/560$].

Рост производительности труда основных и вспомогательных рабочих составит: $(5,1 + 7,5)0,6 + (8,78 \cdot 0,4) = 11\%$.

За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на $5,5\%$ [$(10 - 5)/(100 - 10) 100$].

Индекс роста производительности труда всех рабочих по факторам составит: $1,11 \cdot 1,05 = 1,17$.

Производительность труда возрастет на 17% .

Задача 1.10

Исходные данные и постановка задачи

Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

Решение

Фактическая трудоемкость изделия равна $(24 \cdot 23 \cdot 8)/10\ 000 = 0,44$ ч, нормативная трудоемкость - $0,44 \cdot 12 = 0,52$ ч; в следующем месяце будет выпущено $10\ 000 \cdot 1,05 = 10\ 500$ изделий; плановая трудоемкость составит $(24 \cdot 23 \cdot 8)/10\ 500 = 0,42$ ч; норма будет выполняться на 123% [$(0,52/0,42)100$].

Задача 1.11

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

Решение

При базисной выработке численность рабочих составляла: $120\ 000\ 000/60\ 000 = 2000$ человек; при повышении производительности труда она составит: $120\ 000\ 000/64\ 000 =$

1562 человека; экономия рабочей силы: $2000 - 1562 = 433$ человека; производительность труда возрастет на 6,6% $[(64\ 000/60\ 000) 100]$.

Задача 1.12

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

Решение

Нормативная трудоемкость в планируемом периоде составит: $3\ 500\ 000 \cdot 0,94 = 3\ 290\ 000$ нормо-часов; численность основных рабочих: $3\ 290\ 000 / (220 \cdot 8 - 1,2) = 1557$; численность рабочих основных цехов: $1557 \cdot 1,15 = 1792$ человека; численность рабочих вспомогательных цехов: $1792 \cdot 0,5 = 896$ человек; общая численность рабочих: $1792 + 896 = 2688$ человек; численность всего персонала $2688 / 0,7 = 3840$ человек.

Задача 1.13

Исходные данные и постановка задачи. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

Решение

Удельный вес заработной платы в объеме выпущенной продукции равен 22% $[(40/180)100]$; соотношение роста производительности труда и заработной платы в планируемом периоде составит: $1,04/1,06 = 0,981$; удельный вес заработной платы в планируемом периоде: $22 \cdot 0,981 = 21,6\%$; фонд заработной платы 42 786 тыс. руб. $[(180\ 000\ 000 - 1,1 - 21,6)/100]$.

Задача 1.14

Исходные данные и постановка задачи. Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем продукции, тыс. руб.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. руб.	22 000	22 888	104
Численность работающих	2000	2040	102
Среднегодовая заработная плата, руб.	11 000	11 220	102

Решение

Абсолютный перерасход составил 888 тыс. руб., в том числе:

1) из-за превышения численности - $(2040 - 2000) 11000 = 440\ 000$ руб.;

2) из-за превышения средней заработной платы - $(11\ 220 - 11\ 000) 2040 = 448\ 800$ руб. Относительная экономия составила:

1) из-за сокращения численности - $[(2040 - 2000) 1,05] 11\ 000 = 660\ 000$ руб.;

2) из-за превышения средней заработной платы - $(11\ 220 - 11\ 000) 2040 = 448\ 800$ руб.

Вся относительная экономия составила - $660\ 000 - 448\ 800 = 211\ 200$ руб.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Методические указания

Цель планирования производительности труда - определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации. В современных условиях наряду с привычными для отечественной теории и

практики показателями *непосредственно труда*, учитывающими только трудовые затраты (отношение общего объема продукции к количеству затраченного на его производство труда в единицах рабочего времени), используются и многофакторные показатели производительности, принимающие во внимание затраты не только труда, но и других ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии, услуги по сбыту и др.).

Традиционно при планировании производительности труда в отечественных организациях используются два метода: прямого счета и пофакторный. *Метод прямого счета* дает возможность рассчитать, как уменьшается численность персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и в соответствии с этим рост производительности труда. Последовательность действий при использовании данного метода такова: вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий; затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

При *пофакторном методе* выделяются факторы, оказывающие влияние на уровень и рост производительности труда, и производится оценка их воздействия. Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях; далее - суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда в планируемом периоде. Следует учитывать, что данный метод не устраняет недостатков планирования от достигнутого, присущих методу прямого счета, поскольку исходная численность, которая в дальнейшем корректируется под влиянием различных факторов и используется для расчета роста производительности труда, устанавливается в зависимости от планируемого объема производства, т.е. испытывает на себе влияние прошлого периода.

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

Исходная численность работников ($Ч_{и}$) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$Ч_{и} = Ч_{баз} \cdot ИОП_i,$$

где $Ч_{баз}$ - численность работников в базовом периоде, человек;

$ИОП_i$ - индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов

$$Ч_{и} = \sum_{i=1}^n Ч_{баз.i} \cdot ИОП_i,$$

где $Ч_{баз.i}$ - численность работников i -го структурного подразделения в базовом периоде;

$ИОП_i$ - индекс роста объема производства i -го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. *Экономия рабочей силы* ($ЭЧ_p$), например за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования, можно рассчитать по следующей формуле:

$$ЭЧ_p = [1 - М \cdot 100 / (М_{ст} \cdot 100 + М_m \cdot П_t)] \cdot Ч_{и} \cdot (Т_d / Т_k),$$

где $М$ - общее количество оборудования, шт.;

$М_{ст}$ - количество немодернизированного оборудования, шт.;

$М_m$ - количество нового или модернизированного оборудования, шт.;

P_T - рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования;

T_d - число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

T_k - календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом *экономия численности работающих* ($\mathcal{E}_{ппп}$) определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{ппп} = (C_{ппп} \cdot \mathcal{E}_p \cdot Y_3) / (100 \cdot 100),$$

где $C_{ппп}$ - исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;

Y_3 - доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;

\mathcal{E}_p - относительная экономия численности рабочих, %.

$$\mathcal{E}_p = [1 - M \cdot 100 / (M_{ст} \cdot 100 + M_m \cdot P_T)] \cdot (T_d / T_k) 100.$$

Следующая группа факторов, учитываемых при планировании производительности труда, связана с совершенствованием управления, организации производства и труда. При расчете роста производительности труда за счет совершенствования управления организацией используется метод сравнения (существующей в данной организации численности работников управления с численностью занятых в сфере управления в передовых организациях с более совершенной структурой управления, а также с проектными данными).

Влияние совершенствования нормирования труда на рост его производительности устанавливается прямым счетом, т.е. путем определения соотношения между численностью работников при научно обоснованных нормах и существующей численностью.

Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, определяется двумя способами:

а) исчисление непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100%-ного или среднего процента выработки коллектива по следующей формуле:

$$P_T = [C_{p1} \cdot (100 - X_1) + C_{p2} \cdot (100 - X_2)] \cdot D / (C_{p1} + C_{p2}),$$

где C_{p1} и C_{p2} - численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100%;

X_1 и X_2 - средний процент выполнения норм по группам; D - удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки коллектива, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_p = (C_{рбаз} \cdot UB_{рн} \cdot \mathcal{E}_p \cdot 0,5) / 100,$$
$$\mathcal{E}_p = P_{рн} \cdot Y / 100$$

где $P_{рн}$ - планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

$UB_{рн}$ - удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

Y - удельный вес группы рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности рабочих, %;

0,5 - коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_p = (UB_{пл} - UB_{баз}) \cdot ОП_{пл} / (B_{баз} \cdot 100)$$

где $UB_{баз}$ и $UB_{пл}$ - удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периодах, %;

$ОП_{пл}$ - объем производства в планируемом периоде, руб.;

$B_{баз}$ - выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономия рабочей силы можно определить также и по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = \text{Ч}_n \cdot [1 - (100 - \text{УВ}_{\text{пл}})] / (100 - \text{УВ}_{\text{баз}}).$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Ч}_n \cdot \text{УВ}_p / 100) \cdot (\text{П}_{\text{баз}} - \text{П}_{\text{пл}}) / (100 - \text{П}_{\text{пл}}),$$

где УВ - удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

$\text{П}_{\text{баз}}$ и $\text{П}_{\text{пл}}$ - потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение невыходов на работу ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = \text{Ч}_n \cdot \text{УВ}_p \cdot (\Phi_{\text{пл}} - \Phi_{\text{баз}}) / \Phi_{\text{баз}},$$

где $\Phi_{\text{пл}}$ и $\Phi_{\text{баз}}$ - количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение брака продукции способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Б}_{\text{баз}} - \text{Б}_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100,$$

где $\text{Б}_{\text{баз}}$ и $\text{Б}_{\text{пл}}$ - потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах; $\text{Ч}_{p-\text{с.баз}}$ - численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Д}_{\text{баз}} - \text{Д}_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100,$$

где $\text{Д}_{\text{баз}}$ и $\text{Д}_{\text{пл}}$ - доля доплаты рабочим-сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{T}_{\text{баз}} - \text{T}_{\text{пл}}) \cdot \text{ОП}_{\text{пл}} / (\text{К}_{\text{вн}} \cdot \Phi_{\text{пл}}),$$

где $\text{T}_{\text{баз}}$ и $\text{T}_{\text{пл}}$ - удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, норма-час;

$\text{К}_{\text{вн}}$ - коэффициент выработки в планируемом периоде;

$\Phi_{\text{пл}}$ - полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, ч.

Влияние природных условий на численность работников определяется по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = \text{ОП}_{\text{пл}} \cdot (\text{T}_{\text{ро}} - \text{T}_{\text{рп}}) \cdot \text{К}_n / \Phi_{\text{пл}},$$

где $\text{T}_{\text{ро}}$ и $\text{T}_{\text{рп}}$ - трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, норма-час;

К_n - коэффициент, учитывающий время изменения природных условий.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$\text{П}_{\text{тj}} = \text{ЭЧ}_{\text{pj}} \cdot 100 / \text{ЭЧ}_p,$$

где ЭЧ_{pj} - экономия рабочей силы по j-му фактору.

Экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:

$$\text{ЭЧ}_p = \sum_{j=1}^m \text{ЭЧ}_{\text{pj}}.$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$\text{П}_t = (\text{ЭЧ}_p / (\text{Ч}_n - \text{ЭЧ}_p)) 100.$$

Задача 1.15

Исходные данные. Бригада из 5 человек произвела за 1 -й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

Постановка задачи. Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

Задача 1.16

Исходные данные. Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

Постановка задачи. Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

Задача 1.17

Исходные данные. В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Постановка задачи. Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

Задача 1.18

Исходные данные. В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

Постановка задачи. Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе основных рабочих - 1680, вспомогательных рабочих - 1600, из них наладчиков - 250, ремонтных рабочих - 180 человек.

Ситуационная задача №2

2.1. ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА»

Описание деловой игры

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

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.

14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 7 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 7 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

2.2. СИТУАЦИЯ «ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Таблица 7

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 2.2.1

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными

ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2.2.2

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала⁶

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

⁶ Шкиня СВ. Управление персоналом современной организации; Учебно-практическое пособие. - М., 2001. - С. 204-205.

• *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений*... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задача 2.2.3

Постановка задачи

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 8.

2.3. ЗАДАЧА «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Таблица 8.

ПЕРЕЧЕНЬ СТИМУЛИРУЮЩИХ СИСТЕМ

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов;

	собственным транспортом	2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии,

		долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.

17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.

18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.

19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

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

Решение

Должны быть зачеркнуты № 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

Ситуационная задача №3

3.1. СИТУАЦИЯ «ОПЛАТА ВРЕМЕННОЙ РАБОТЫ»

Описание ситуации

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник

оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

Методические указания

При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, *во-первых*, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, *во-вторых*, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

3.2. ЗАДАЧА «МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА»

Постановка задачи

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

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

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

Разработка базовой (тарифной) заработной платы включает несколько этапов:

- выделение категорий персонала организации по отношению к основному продукту;
- описание и анализ рабочих мест (должностей);
- классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности;
- тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;
- установление базовых окладов, надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

Категоризация персонала организации

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основным персоналом является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

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

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

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

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

Описание и анализ рабочих мест (должностей)

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах.

Классификация рабочих мест (должностей)

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от

друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ - ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

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

Сложный способ - балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

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

Система надбавок

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

Таким образом, *базовый оклад + надбавки* составляют *базовую заработную плату*. Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

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

3.3. ЗАДАЧА «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ И НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ»

Постановка задачи

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть

социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальными льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата бензина, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, круг премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

3.4. ЗАДАЧИ «ТАРИФНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА»

Между отдельными элементами тарифной системы существует математическая зависимость, с помощью которой можно по значениям одних элементов определить значения других, а также рассчитать их средние показатели. Последние могут использоваться для укрупненного планирования фонда оплаты труда (средний тарифный коэффициент), анализа использования квалификационного состава работников (средний тарифный разряд работников и работ) и т.д.

Определение среднего тарифного коэффициента

Задача 3.4.1

Исходные данные и постановка задачи

Средний тарифный разряд равен 4,5.

Определите средний тарифный коэффициент работников.

Методические указания

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость их работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$\bar{K} = K_M + (K_6 - K_M) * (\bar{R} - R_M) \text{ или} \\ \bar{K} = K_6 - (K_6 - K_M) * (R_6 - \bar{R}),$$

где K_M , K_6 - тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;

\bar{R} - средний тарифный разряд;

R_M , R_6 - соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

Решение

1) $\bar{K} = 1,36 + (1,51 - 1,36) * (4,5 - 4) = 1,435;$

2) $\bar{K} = 1,51 - (1,51 - 1,36) * (5,0 - 4,5) = 1,435.$

Ответ: 1,435.

Задача 3.4.2

Исходные данные и постановка задачи

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

Методические указания

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

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

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

Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ, устанавливаются Единой тарифной сеткой.

Таблица 8.7

ЕДИНАЯ ТАРИФНАЯ СЕТКА ПО ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ

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

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

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике⁷.

Решение

Исходя из баланса рабочего времени и минимального уровня оплаты труда определяем часовую тарифную ставку 1-го разряда:

$$C_1 = 600 / 166 = 3,614; K = 5 / 3,614 = 1,38.$$

Ответ. 1,38.

Определение среднего тарифного разряда

Задача 3.4.3

Исходные данные и постановка задачи

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

Определите средний тарифный разряд.

Методические указания

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

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

Решение

⁷ С 1 октября 2002 г. МРОТ установлен в размере 600 руб. При изменении этого уровня необходимо вносить в решение задач соответствующие коррективы. При этом методика решения остается неизменной.

Средний тарифный коэффициент составит 1,14 исходя из расчета:
 $K = (1,11 \cdot 50 + 1,23 \cdot 100 + 1,36 \cdot 15 + 1,51 \cdot 10 + 1,67 \cdot 2 + 1,0 \cdot 119) / 296$;
 средний тарифный разряд - 2,203, поскольку средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 2-му и 3-му разрядам:

$$\bar{R} = 2 + [(1,14 - 1,11)/(1,23 - 1,11)] = 2,25 \text{ или}$$

$$\bar{R} = 3 - [(1,23 - 1,14)/(1,23 - 1,11)] = 2,25.$$

Ответ. 2,25.

Задача 3.4.4

Исходные данные и постановка задачи

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

Определите средний тарифный разряд работ.

Методические указания и решение

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

1. Определяется средний тарифный коэффициент работ:

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

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

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

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

Задача 3.4.5

Исходные данные и постановка задачи

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

Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

Методические указания

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

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

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

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

Решение

$$\bar{R} = 2 + [(4,5 - 4,446) / (4,916 - 4,446)] = 2,115;$$

$$\bar{R} = 3 - [(4,916 - 4,5) / (4,916 - 4,46)] = 2,115.$$

Ответ. 2,115.

Расчеты при сдельной форме оплаты труда

1. Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда работников.

Задача 3.4.6

Исходные данные и постановка задачи

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.

А	3	4,446	2	3000
Б	4	4,916	4	1800
В	5	5,459	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

Методические указания и решение

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле

$$P_{сд,j} = C_{ij} \cdot T_{штj} / 60$$

где $P_{сд,j}$ - сдельная расценка работы по j -му изделию;

C_{ij} - часовая тарифная ставка i -й сложности j -го изделия;

$T_{штj}$ - норма времени в минутах по j -му изделию.

Тогда сдельные расценки составят;

по изделию А $P_{сдА} = 4,446 \cdot 2/60 = 0,15$ руб.;

по изделию Б $P_{сдБ} = 4,916 \cdot 4/60 = 0,33$ руб.;

по изделию В $P_{сдВ} = 5,459 \cdot 10/60 = 0,91$ руб.

Как правило, в организациях имеются как месячные, так и часовые тарифные ставки. Но поскольку в настоящее время предприятия могут их устанавливать самостоятельно (при этом ставка 1-го разряда не должна быть ниже установленного законодательством минимума зарплаты), в табл. 8.8 приводятся расчетные часовые ставки, соответствующие Единой тарифной сетке с учетом нормативов времени.

Ставки рассчитаны в соответствии с упомянутым постановлением Правительства РФ «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» с учетом соответствующего месячного часового баланса рабочего времени. Расчет приведен по восьми разрядам (хотя ЕТС имеет 18-разрядную тарифную сетку, на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1-8-го разрядов). Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 600 руб.

Таблица 8.8

ЧАСОВЫЕ ТАРИФНЫЕ СТАВКИ ПО РАЗРЯДАМ СЛОЖНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ МЕСЯЧНОГО БАЛАНСА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, руб.

Недельный баланс рабочего времени, ч	Разряд работы, тарифный коэффициент							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02
40/166	3,614	4,012	4,446	4,916	5,459	6,036	6,651	7,301
36/149,3	4,019	4,461	4,943	5,466	6,068	6,711	7,395	8,118
24/99,3	6,042	6,707	7,432	8,218	9,124	10,091	11,118	12,205

2. Определяем общую сумму сдельного заработка по формуле

$$Z_{сдij} = \sum_{i=1}^n P_{сдij} N_i,$$

где $Z_{сдij}$ - сдельный заработок i -й сложности по j -м изделиям;

N_j - количество j -й продукции;

n - количество наименований изделий.

В нашей задаче

$$Z_{сдij} = 0,15 \cdot 3000 + 0,33 \cdot 1800 + 0,91 \cdot 200 = 1226 \text{ руб.};$$

$$Z_{сдij} = 1226 + 101,3 = 1327,3 \text{ руб.}^8$$

⁸ В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 150) в тех отраслях народного хозяйства, где по характеру производства рабочим-сдельщикам поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенного им разряда, если это предусмотрено коллективным договором, выплачивается межразрядная разница (если различие больше одного разряда). В нашей задаче 100 нормо-часов между 3-м и 5-м разрядом

3. Определяем тарифный заработок работника (в данном случае 5-го разряда - $Z_{т5}$) по формуле

$$Z_{Ti} = C_i \Phi_i,$$

где Z_{Ti} - тарифный заработок работника i -го разряда;

Φ_i - отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

При $C_5 = 5,459$ руб.:

$$Z_{т5} = 5,459 \cdot 165 = 900,74 \text{ руб.}$$

Тарифная часть заработной платы может быть определена через процент выполнения норм, если совпадают разряды работника и работ. В этом случае тарифная часть заработной платы может быть рассчитана по формуле

$$Z_T = Z_{сд} - 100 / П_n,$$

где $П_n$ - процент выполняемых норм.

Например, работник заработан 150 руб. при уровне выполняемых норм 130%, тогда

$$Z_T = 150 \cdot 100 / 130 = 115,3 \text{ руб.}$$

4. Определяем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате

$$d_{тз} = Z_T \cdot 100 / Z_{сд}.$$

Тогда по данным нашей задачи

$$d_{тз} = 900,74 \cdot 100 / 1327,3 = 67,86\%.$$

5. Определяем выработку рабочего за месяц

$$N_{\Phi} = \left(\sum_{i=1}^n T_{\text{шмин}} M_i \right) / 60 = (2 \cdot 3000 + 4 \cdot 1800 + 10 \cdot 200) / 60 = 253,3 \text{ нормо-часов.}$$

6. Определяем уровень выполнения норм

$$П_n = N_{\Phi} \cdot 100 / \Phi = 253,3 \cdot 100 / 165 = 154,4\%.$$

Ответ. 1) 1327,3 руб.; 2) 67,86%; 3) 154,4%.

Задача 3.4.7

Исходные данные и постановка задачи

Рабочему 3-го разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей А. Сложность - работа 4-го разряда. Фактически ежедневно он изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 168 ч. Отработано 20 дней.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату, тарифный заработок, процент выполнения норм.

Методические указания и решение

1. Определяем расценку на деталь. Если установлена норма выработки, расценка определяется по формуле

$$P_{сдi} = C_i T_{см} / N_v,$$

где C_i - часовая тарифная ставка по i -му разряду;

$T_{см}$ - дневной фонд рабочего времени;

N_v - дневная норма выработки рабочего.

Тогда расценка на работу 4-го разряда сложности будет равна $P_{сд} = 4,916 \cdot 8 / 120 = 0,33$ руб.

Далее расчет осуществляется аналогично предыдущему примеру.

2. Сдельный заработок составит

$$Z_{сд} = 0,33 \cdot 125 \cdot 20 = 825 \text{ руб.}$$

3. Тарифный заработок рассчитывается исходя из часовой тарифной ставки рабочего 3-го разряда и составит

$$Z_T = 4,446 \cdot 168 = 746,93 \text{ руб.}$$

4. Процент выполнения норм при установлении нормы выработки

$$П_n = N_{\Phi} \cdot 100 / N_v,$$

где N_v , N_{Φ} - дневная норма выработки и фактическая выработка.

Следовательно,

$$П_n = 125 \cdot 100 / 120 = 104,2\%.$$

составляет 1.013 (5,459 - 4,446). Размер доплат составит 101,3 руб. (1,013 • 100), которые суммируются с заработком (сдельным) и учитываются при определении удельного веса тарифной части оплаты труда.

Но более точным методом является определение процента выполнения норм на основе нормы времени, так как при этом учитывается различие в балансе рабочего времени по периодам. Для этого определяем норму времени:

а) на единицу продукции:

$$H_{вр} = T_{см} / H_{в} = 8 / 120 = 0,07 \text{ нормо-часов};$$

б) на весь объем работы за месяц:

$$0,07 \cdot 125 \cdot 20 = 175 \text{ нормо-часов.}$$

Процент выполнения нормы:

$$П_{н} = 175 \cdot 100 / 168 = 104,17\%.$$

Ответ. 1) $P_{сд} = 0,33$ руб.; 2) 825 руб.; 3) 746,93 руб.; 4) 104,2%.

2. Расчет сдельного заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда.

Задача 3.4.8

Исходные данные и постановка задачи

Рабочий 3-го разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места станочников и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда в условиях 40-часовой рабочей недели. Сменная норма выработки и процент выполнения норм на обслуживаемых рабочих местах представлены в таблице.

Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки	Фактическая выработка	Процент выполнения норм
1201	200	260	130
1202	400	400	100
1203	100	120	120

Определите: 1) косвенные расценки по обслуживаемым объектам; 2) сменный сдельный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе оплаты труда.

Методические указания и решение

Расчет производится в следующем порядке.

1) определяем косвенные сдельные расценки по каждому обслуживаемому объекту

$$P_{сдki} = C_i T_{см} / H_{0j} H_{bi},$$

где $P_{сдki}$ - сдельная косвенная расценка по i -му объекту;

C_i - часовая тарифная ставка рабочего-сдельщика i -й квалификации, оплачиваемого по косвенной сдельной системе;

H_{0j} - норма обслуживания работника i -й квалификации; H_{bi} - норма выработки на i -м рабочем месте.

Косвенные сдельные расценки составят:

по первому объекту (1201):

$$P_{сд1} = (4,446 \cdot 8) / (3 \cdot 200) = 0,059 \text{ руб.};$$

по второму объекту (1202):

$$P_{сд2} = (4,446 \cdot 8) / (3 \cdot 400) = 0,03 \text{ руб.}$$

по третьему объекту (1203):

$$P_{сд3} = (4,446 \cdot 8) / (3 \cdot 100) = 0,119 \text{ руб.}$$

2) определяем сменный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе:

а) если учет осуществляется по фактической выработке на обслуживаемых рабочих местах, то

$$Z_{сдк} = \sum P_{сдki} H_{fi},$$

где $Z_{сдк}$ - косвенная сдельная расценка по i -му объекту;

H_{fi} - фактическая выработка по i -му объекту;

n - количество обслуживаемых рабочих мест.

Отсюда

$$Z_{\text{сдк}} = 0,059 \cdot 260 + 0,03 \cdot 400 + 0,119 \cdot 120 = 41,62 \text{ руб.};$$

б) если же учет осуществляется по проценту выполнения норм (когда и премия зависит от этого уровня), то

$$Z_{\text{сдк}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{сдк}i} \cdot H_{\text{в}i} \cdot \Pi_{\text{н}i} / 100,$$

где $H_{\text{в}i}$ - норма выработки на обслуживаемом объекте;

$\Pi_{\text{н}i}$ - уровень выполнения норм на обслуживаемом объекте.

Тогда

$$Z_{\text{сдк}} = [(0,059 \cdot 200 \cdot 130) + (0,03 \cdot 400 \cdot 100) + (0,119 \cdot 100 \cdot 120)] / 100 = 41,62 \text{ руб.}$$

Ответ. 1) $P_{\text{сд}1201} = 0,059$ руб.; $P_{\text{сд}1202} = 0,03$ руб.; $P_{\text{сд}1203} = 0,119$ руб.; 2) $Z_{\text{сдк}} = 41,62$ руб.

3. Расчет сдельного заработка при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда

Задача 3.4.9

Исходные данные и постановка задачи

При изготовлении изделия А на рабочем месте, лимитирующем выпуск продукции подразделения, введена сдельно-прогрессивная оплата труда. Рабочий работает в условиях 36-часовой рабочей недели. Работа относится к 3-му разряду сложности. Вариант шкалы приведен в следующей таблице.

Уровень выполнения норм выработки	Расценка за выполнение операции (% к расценке, принятой за исходную)
до 110	100
до 120	130
до 150	180
свыше 150	200

Норма выработки - 200 деталей в месяц. Фактически обработано 304 детали. Определите сдельный заработок рабочего.

Методические указания и решение

1. Определите сдельные расценки по диапазонам шкалы по формуле

$$P_{\text{сд}} = C_i \Phi / \Pi_{\text{в}},$$

где Φ - фонд рабочего времени в отчетном периоде;

C_i - часовая тарифная ставка работы i -й сложности;

$\Pi_{\text{в}}$ - норма выработки при уровне выполнения норм до 110%.

При выполнении норм выработки до 110%

$$P_{\text{сд}1} = 4,943 \cdot 149,3 / 200 = 3,69 \text{ руб.}$$

Расценки при превышении уровня выполнения норм, принятого за исходный, корректируются на предусмотренный положением коэффициент.

Тогда последующие (за исходной) расценки составят:

а) при выполнении норм выработки до 120%

$$P_{\text{сд}2} = 3,69 \cdot 1,3 = 4,8 \text{ руб.};$$

б) при выполнении норм выработки до 150%

$$P_{\text{сд}3} = 3,69 \cdot 1,8 = 6,64 \text{ руб.};$$

в) при выполнении норм выработки свыше 150%

$$P_{\text{сд}4} = 3,69 \cdot 2,0 = 7,38 \text{ руб.}$$

2. Определяем количество деталей, обработанных в пределах выполнения норм выработки на:

110%	$200 \cdot 110/100 = 220$ деталей
120%	$200 \cdot 120/100 = 240$ деталей
150%	$200 \cdot 150/100 = 300$ деталей

Поскольку рабочий изготовил 304 детали, то дальнейший расчет не нужен.

Итак, расценка и количество деталей по диапазонам составляют:

3,69 руб. - 220 деталей;

4,80 руб. - 20 деталей (240 - 220);

6,64 руб. - 60 деталей (300 - 240);

7,38 руб. - 4 детали (304 - 300).

Тогда

$$Z_{\text{сд}} = 3,69 \cdot 220 + 4,80 \cdot 20 + 6,64 \cdot 60 + 7,38 \cdot 4 = 1335,72 \text{ руб.}$$

Ответ: 1335,72 руб.

Организация оплаты труда при коллективных формах его организации и стимулирования

При коллективной организации труда порядок начисления заработной платы зависит прежде всего от формы оплаты.

Сдельная форма оплаты в коллективе может сопровождаться использованием индивидуальных и сдельных расценок. Это характерно для коллективных сдельных систем.

Повременная форма оплаты труда со стимулированием как индивидуальных, так и коллективных результатов сопровождается начислением фонда оплаты труда в зависимости от коллективных результатов того или иного подразделения или организации в целом.

Задача 3.4.10

Исходные данные и постановка задачи

На конвейере по сборке изделия трое рабочих 3-го квалификационного разряда выполняют операцию А, на которую установлена норма времени 15 мин 3-го разряда сложности. За месяц изготовлено 2421 ед. изделия при плане 2200. Работа осуществляется в условиях 40-часовой рабочей недели. В соответствии с положением о премировании за выполнение плана установлена премия в размере 20% сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2%.

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

Решение

При наличии индивидуальных сдельных расценок заработок работника определяется так же, как и в условиях прямой сдельной системы, но по итогам работы коллектива и в зависимости от числа работников, выполняющих аналогичную операцию. Такая система характерна для поточных производств. Сдельная заработная плата каждого работника в этом случае определяется по формуле

$$Z_{\text{сд.и}} = P_{\text{сд}} * Q / r$$

где Q - количество продукции, изготовленной коллективом;

$P_{\text{сд.и}}$ - сдельная расценка на операцию;

r - количество работников, выполняющих данную операцию.

1. Определяем сдельную расценку*:

$$P_{\text{сд}} = 15,09 \cdot 4,4469 \cdot 1,2 / 60 = 1,33 \text{ руб.}$$

2. Определяем сдельный заработок каждого работника, выполняющего операцию**:

$$Z_{\text{сд}} = 1,339 \cdot 2421/3 = 1073,31 \text{ руб.}$$

3. Определяем уровень перевыполнения задания и размер поощрения за его перевыполнение:

$$\Delta B = (B_{\text{ф}} / B_{\text{пл}}) 100 - 100,$$

где ΔB , $B_{\text{ф}}$, $B_{\text{пл}}$ - соответственно размер перевыполнения, фактический и плановый уровень задания;

$$\Delta B = (2421 / 2200) 100 - 100 = 10\%.$$

4. Определяем размер премии*** за месяц в процентах, причитающейся каждому работнику, выполняющему операцию А:

$$\Sigma П = П_{\text{у}} + П_{\text{пер}} \Delta B$$

где ΣB , П, $P_{\text{у}}$, $P_{\text{пер}}$ - соответственно премия суммарная, за выполнение плана, за перевыполнение плана;

* На отдельных конвейерных местах с целью стимулирования работы с принудительным режимом ставки повышаются на 20% (а также при работе по технически обоснованным нормам).

** При наличии индивидуального учета и разной производительности сдельный заработок каждому работнику может быть начислен в соответствии сего выработкой.

*** Премияльные выплаты в совокупности с формой оплаты образуют поощрительные системы.

$$\Pi = 20 + 2 \cdot 10 = 40\%.$$

5. Определяем общий заработок работника

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{сд}}(1 + \sum \Pi / 100) + K_{(1-5)},$$

где $Z_{\text{общ}}$ - общий заработок;

$K_{(1-5)}$ - размер компенсации работникам 1- 5-го разрядов, если месячная тарифная ставка установлена на уровне 60 руб.;

$$Z_{\text{общ}} = 1073,31(1 + 40/100) + 15 = 1517,2 \text{ руб.}$$

При использовании комплексных расценок фонд оплаты определяется исходя из таких расценок, количества выпущенной продукции и дополнительных выплат индивидуального и коллективного характера (премий, доплат за бригадирство, за условия труда и т.д., компенсаций).

Ответ. $P_{\text{сд}} = 1,33$ руб.; 1073,31 руб.; 1502,63 руб.

Задача 3.4.11

Исходные данные и постановка задачи

На производственном участке планируется изготовление изделий трех видов: А, Б и В. Комплексная норма на изделие составляет соответственно 5,5; 4,3 и 6,1 нормо-часов. Средний тарифный разряд работ - 3,3. В месяц коллектив из трех человек изготовил изделий А - 30 шт., изделий Б - 35 шт., изделий В - 45 шт. Средний квалификационный разряд работников - 3,9, а месячный фонд рабочего времени - 170 ч.

Определите комплексные расценки, сдельный и тарифный заработок коллектива (бригады).

Методические указания и решение

1. Комплексная сдельная расценка определяется по формуле*

* При наличии норм времени и сложности работ по отдельным операциям комплексная расценка определяется как

$$N_k = \sum_{i=1}^n N_{\text{шт}} C / 60$$

где $N_{\text{шт}}$ - штучная норма времени; C - часовая тарифная ставка соответствующей сложности работы.

где N_{ki} - комплексная норма времени;

C_{i1} - часовая тарифная ставка i -го разряда;

K_{Ti} - тарифный коэффициент, соответствующий среднему разряду работы.

2. Определяем тарифный коэффициент, соответствующий разряду 3,3:

$$K_{T3,3} = 1,23 + (1,36 - 1,23)(3,3 - 3,0) = 1,27.$$

3. Определяем расценку по изделиям:

по изделию А:

$$5,5 \cdot 3,614 \cdot 1,27 = 25,24 \text{ руб.};$$

по изделию Б:

$$4,3 \cdot 3,614 \cdot 1,27 = 19,74 \text{ руб.};$$

по изделию В:

$$6,1 \cdot 3,61 \cdot 1,27 = 28,00 \text{ руб.}$$

4. Определяем сдельный заработок коллектива

$$Z_{\text{сдк}} = \sum_{i=1}^n P_{ki} B_i$$

где B_i - выпуск i -го изделия;

$$Z_{\text{сдк}} = 25,24 \cdot 30 + 19,74 \cdot 35 + 28,00 \cdot 45 = 2708,1 \text{ руб.}$$

5. Тарифный коэффициент, соответствующий разряду 3,9, равен

$$K_{т3,9} = 1,23 + (1,36 - 1,23) (3,9 - 3,0) = 1,35.$$

Определяем тарифный заработок

$$Z_{Ti} = C_i K_{Ti} Ч_i K_i,$$

где C_i - часовая тарифная ставка i -го разряда;

K_{Ti} - тарифный коэффициент, соответствующий разряду рабочих;

$Ч_i$ - среднее количество часов, отработанных коллективом;

K_i - количество работников i -го квалификационного разряда.

$$Z_{Ti} = 3,614 \cdot 1,35 \cdot 170 \cdot 3 = 2488,24 \text{ руб.}$$

Ответ. 1) $P_{сдА} = 25,24$ руб.; $P_{сдБ} = 19,74$ руб.; $P_{сдВ} = 28,00$ руб.:

2) 2708,1 руб.; 3) 2488,24 руб.

8.3.5. ЗАДАЧИ «БЕСТАРИФНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА»

К бестарифным системам относится распределение фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда (РКСТ), трудовому рейтингу, ВСОТЭРКа («вилка») соотношений оплаты труда разного качества).

Задача 3.5.1

Исходные данные и постановка задачи

Подразделению начисляется единый фонд оплаты труда (ЕФОТ) в размере 204 тыс. руб. Средняя заработная плата г-на Петрова за период, предшествующий событию, составляла 2340 руб. Он отработал за этот период в среднем и в отчетном периоде 160 ч, а в целом по подразделению с численностью 80 человек суммарный РКСТ с учетом отработанного времени составил 124800 коэффициенто-часов. Вклад работника оценен положительно.

Определите размер заработка г-на Петрова.

Методические указания и решение

Заработную плату работника по коэффициенту стоимости труда можно определить по формуле

$$Z_i = (EFOТ / \sum RKCT_i Ч_i) RKCT_i Ч_i$$

где $RKCT_i$ - коэффициент стоимости труда i -го работника;

$Ч_i$ - отработано i -м работником, ч.

РКСТ определяется как частное от деления средней заработной платы работника за 3-6 месяцев, предшествующих событию, на отработанное за этот период время.

В нашей задаче (по средним показателям)

$$RKCT = 1560 / 160 = 9,75.$$

При положительной оценке работы РКСТ: увеличивается, а при отрицательной уменьшается до целого числа, т.е. в данном случае он составляет 10 или 9.

Расчет по формуле целесообразно вести в два этапа:

1 этап. Определяем ЕФОТ, приходящийся на 1 коэффициенто-час:

$$1 \text{ коэффициенто-час} = 204\ 000 / 124\ 800 = 1,6346 \text{ руб.}$$

2 этап. Определяем заработную плату работника:

$$\text{если его } RKCT = 15, \text{ то } Z_i = 1,6346 \cdot 15 \cdot 160 = 3923,04 \text{ руб.};$$

$$\text{если } RKCT = 14, \text{ то } Z_i = 1,6346 \cdot 14 \cdot 160 = 3661,5 \text{ руб.}$$

Ответ. 3923,04 руб.

Задача 3.5.2

Исходные данные и постановка задачи

В организации введена оплата по трудовому рейтингу. Рейтинг работника составил 3,95. Его коэффициент в соответствии со стандартом предприятия - 1,4. Коэффициент страхового фонда - 0,75 (в фонд резервируется 25% ЕФОТ). Плановый ЕФОТ = 175 тыс. руб. В организации действуют шкалы, представленные в табл. 8.9-8.11. Суммарный рейтинг работников - 250. Работник отработал полный месяц.

Определите заработок работника по его трудовому рейтингу.

Таблица 8.9

ПРИМЕРНАЯ ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УРОВНЯ (K_o)

Показатель	Среднее образование, 11 классов	Профессиональное образование (ПТУ)	Среднее техническое	Высшее		Кандидат наук
				бакалавр	магистр	
Коэффициент образовательного уровня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Таблица 8.10

ПРИМЕРНАЯ ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТА, ОТРАЖАЮЩЕГО ОПЫТ РАБОТЫ (Кс)

Показатель	За каждый год работы	
	первые 6 лет	последующие годы

Таблица 8.11

ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТОВ ЗНАЧИМОСТИ (Кз)

Показатель	Рабочие	Служащие, специалисты, руководители
Коэффициент значимости	Равен тарифному коэффициенту по ЕТС, соответствующему разряду рабочего	коэффициент i-го разряда работника коэффициент рабочего 4-го разряда ЕТС= 1,91

Методические указания и решение

Рейтинг работника рассчитывается как произведение коэффициентов, определяемых по таблицам:

$$P_c = K_o K_c K_z.$$

В нашей задаче он составил 3,95 исходя из того, что работник имеет среднее техническое образование ($K_o = 1,1$) (табл. 8.9), проработал на предприятии 10 лет ($K_c = 0,3 \cdot 6 + 0,05 \cdot 4 = 2,0$) (табл. 8.10) и является специалистом 10-го разряда (табл. 8.11). Его коэффициент по ЕТС = 2,44 ($K_z = 2,44/1,36 = 1,794$).

Заработная плата каждого работника рассчитывается по формуле

$$Z_p = B_{зп} P_{ei} K_{кп} K_{кт} K_{стр},$$

где P_{ei} - рейтинг i-го работника;

$K_{кт}$ - коэффициент качества труда;

$K_{кп}$ - коэффициент, учитывающий отработанное время;

$K_{стр}$ - коэффициент страхового фонда;

$B_{зп}$ - базовая заработная плата работников предприятия, определяемая по формуле

$$B_{зп} = \text{ЕФОТ} / \sum_{i=1} P_{ei}$$

В нашей задаче $\sum_{i=1} P_{ei} = 250$, тогда $B_{зп} = 175\ 000/250 = 700$ руб.

Заработная плата работника с рейтингом 3,95 составит 2903,25 руб. из расчета

$$Z_{pi} = 700 \cdot 3,95 \cdot 1,0 \cdot 1,4 \cdot 0,75 = 2903,25 \text{ руб.}$$

Ответ. 2903,25 руб.

Задача 3.5.3

Исходные данные и постановка задачи

В организации оплата труда осуществляется на основе ВСОТЭРКа (табл. 8.12). Водитель за отчетный период полностью выполнил график перевозки (повышение коэффициента на 0,1), его стаж работы 3 года (+0,1). Однако за это время он допустил перерасход бензина (-0,1). Квалификационный уровень характеризуется группой по оплате «И».

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

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

Методические указания и решение

Группе по оплате «И» соответствует «вилка» 0,7-1,3. Ее среднее значение равно 1,0. Именно от него и производится отсчет (\pm) в пределах «вилки». Если K_i работы выйдет за пределы этой «вилки», то действует ограничение. Например, если расчетный коэффициент 0,6 или 1,4, то он устанавливается на уровне 0,7 или 1,3.

В нашей задаче $K_i = 1 + 0,2 - 0,1 = 1,1$.

Заработок i -го работника определяется при отработке за рабочий месяц по формуле

$$Z_{pi} = (K_i \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ}$$

где Z_{pi} - расчетный заработок i -го работника;

K_i -- коэффициент по оплате труда i -го работника.

Таблица 8.12

ПРИМЕРНАЯ СЕТКА СООТНОШЕНИЙ В ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ГРУПП ОРГАНИЗАЦИИ*

Показатели	Квалификационные разряды											
	И	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества (BCOTЭРК)	0,7	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,3	1,6	1,9	2,2	2,7	3,1	3,7	4,2	4,9	5,5	6,1	6,7
Среднее значение диапазона «вилкок»	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6,1

* Волгин Н.А., Плакся В.И. Доходы и занятость: мотивационный аспект. - М., 1994.

Расчет целесообразно вести в два этапа по сомножителям: 1 этап:

$$K_i \sum_{i=1}^n K_i = 1,1 / 397,3 = 0,00227686.$$

2 этап:

$$(K_i \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ} = 0,00227686 \cdot 875000 = 2422,53 \text{ руб.}$$

Поскольку работник отработал не полный рабочий месяц, его заработок будет скорректирован в зависимости от фактического времени работы и составит

где Φ_f , Φ_6 - соответственно фактический и полный фонд рабочего времени.

$$Z_i = 2422,53(150 / 172) = 2112,67 \text{ руб.}$$

Разница между Z_{pi} и Z_i направляется в страховой фонд

$$Z_{pi} - Z_i = 2422,53 - 2112,67 = 309,86.$$

Ответ: 2112,67 руб.

Ситуационная задача №4

4.1. СИТУАЦИЯ «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ВВЕДЕНИЯ ДОЛЖНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА ПО НАЙМУ»

Описание ситуации

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

Исходные данные

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Методические указания

Для расчетов необходимо использовать:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Вторая редакция. - М.: Экономика, 2000.
2. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями / 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 186-202.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001.-С. 597-617.

Решение ситуации

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму: $1920 \cdot 0,15 = 288$ ч.

Доход, приносимый директором за год: $100\ 000 \cdot 0,3 = 30\ 000$ руб.

Доход, приносимый директором за один час работы:

$30\ 000 / 1920 = 15,625$ руб./ч.

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит: $15,625 \cdot 288 = 4500$ руб.

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на нее. Они составят: $6000 \cdot 12 + 6000 / 12 \cdot 0,356 = 97\ 632$ руб.

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$ИД = (100\ 000 + 4500) / (70\ 000 + 25\ 000 + 97\ 632) = 104\ 500 / 192\ 632 = 0,54$.

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Вариант 2. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,02. Проект эффективен.

Вариант 3. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	120 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	25
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени	1920

	директора, ч в год	
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	4500
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,38. Проект эффективен.

Вариант 4. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	300 000
2	Текущие затраты, руб. в год	130 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	30 000
4	Доля директора в доходах, %	10
5	Экономия времени директора, %	10
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,10. Проект эффективен.

Вариант 5. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	350 000
2	Текущие затраты, руб. в год	200 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	45 000
4	Доля директора в доходах, %	12
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	2050
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	7000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 0,99. Проект неэффективен.

Вариант 6. Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	350 000
2	Текущие затраты, руб. в год	200 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	0
4	Доля директора в доходах, %	10
5	Экономия времени директора, %	15
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1960
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	8500
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Ответ. ИД = 1,05. Проект эффективен.

4.2. СИТУАЦИЯ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Описание ситуации

Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого производится закупка оборудования на кредит, полученный в банке. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в табл. 9.8

Таблица 9.8

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Постановка задачи

Определить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и обучение персонала.

Решение ситуации

1. Составим схему доходов и расходов в виде табл. 9.9

Таблица 9.9

СХЕМА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Доход, руб.	2 000 000	2 760 000	3 250 000
2	Текущие расходы, руб.	1 801 760	2 064 480	2 277 200
3	Единовременные расходы, руб.	250 000	150 000	150 000
4	Итого расходы, руб.	2 051 760	2 214 480	2 427 200

а) расчет дохода для каждого года осуществляется по данным табл. 9.8 следующим образом:

стр. 4 • стр. 5;

б) текущие расходы рассчитываются по табл. 9.8:

стр. 2 • стр. 1 • 12 + стр. 2 • стр. 1-12- 0,356 + стр. 6;

в) единовременные расходы:

стр. 7 (табл. 9.8);

г) итого расходы:

стр. 2 + стр. 3 (табл. 9.9).

Составим схему денежного потока (табл. 9.10).

Таблица 9.10

СХЕМА ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Приток, руб.	2 000 000	2 760 000	3 250 000
2	Отток, руб.	2 051 760	2 214 480	2 427 200
3	Сальдо, руб.	-51 760	545 520	822 800

а) значение в графе «приток» совпадает со значением стр. 1 табл. 9.9;

б) значение в графе «отток» совпадает со значением стр. 4

табл. 9.9;

в) расчет сальдо ведется по табл. 9.10:

стр. 1 - стр. 2.

2. Приведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) в табл. 9.11.

3. Определим норму дисконта. Норма дисконта рассчитывается по формуле

$$d = a + b + c, \text{ если } a + b + c \leq 10;$$

$$d = [(1 + a/100) \cdot (1 + b/100) \cdot (1 + c/100) - 1] 100\%, \text{ если } a + b + c > 10;$$

где a - принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции), депозитный процент по вкладам (в постоянных ценах) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств, %; в данном случае цена привлеченного капитала в виде банковского процента равна 15% годовых;

b - уровень премии за риск для проектов данного типа, %; в данном случае принимается равным нулю (проект безрисковый); c - уровень инфляции, %. В нашем случае равен 14%.

Поскольку сумма «а» и «с» больше 10%, то расчет производится по второй формуле.

Таблица 9.11

РАСЧЕТ ЧИСТОГО ДИСКОНТИРОВАННОГО ДОХОДА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	4
2	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,76	0,58	
4	Текущий дисконтированный доход, руб.	198 240,00	530 526,32	566 002,28	1 294 768,59
5	Дисконтированные единовременные расходы, руб.	250 000,00	114 416,48	87 274,20	451 690,68
6	Текущий ЧДД, руб.	-51 760,00	416 109,84	478 728,08	843 077,92
7	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.	51 760,00	364 349,84	843 077,92	

4. Рассчитаем коэффициенты дисконтирования. Приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих места на i -м шаге расчета реализации проекта (i -м году расчетного периода), производится путем умножения на коэффициент дисконтирования α , определяемый для постоянной нормы дисконта как

$$\alpha_i = \frac{1}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}$$

где i - номер периода проведения расчетов по годам.

В данном случае для первого периода (2004 г.):

$$\alpha_1 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{1-1}} = 1$$

Для второго периода (2005 г.):

$$\alpha_2 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{2-1}} = 0,76$$

Аналогично рассчитаем коэффициент дисконтирования для третьего периода (2006 г.):

$$\alpha_3 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{3-1}} = 0,58$$

5. Определим текущий дисконтированный доход. Значение текущего дисконтированного дохода для каждого периода осуществляется на основании данных табл. 9.9 следующим образом:

$$(\text{стр. 1} - \text{стр. 2}) \cdot \alpha_t$$

Например, для второго периода (2005 г.):

$$(2\,760\,000 - 2\,064\,480) \cdot 0,76 = 530\,526,32 \text{ руб.}$$

6. Рассчитаем дисконтированные единовременные затраты. Дисконтированные единовременные затраты рассчитываются как произведение (табл. 9.9) стр. 3 $\cdot \alpha_t$.

Так, для второго периода (2005 г.):

$$150\,000 \cdot 0,76 = 114\,416,48 \text{ руб.}$$

7. Рассчитаем текущий ЧДД. Расчет производится по табл. 9.11 (например, для второго периода):

$$\text{стр. 4} - \text{стр. 5} = 530\,526,32 - 114\,416,48 = 364\,349,84 \text{ руб.}$$

8. Рассчитаем накопленный ЧДД (чистая текущая стоимость ЧТС). Расчет производится путем суммирования значений текущего ЧДД очередного периода с предыдущим (табл. 9.11).

Для 1-го периода значение ЧТС совпадает со значением стр. 6. Для 2-го периода:

$$\text{стр. 7 (период 1)} + \text{стр. 6 (период 2)} = -51\,760,0 + 416\,109,84 = 364\,349,84 \text{ руб.}$$

Для 3-го периода:

$$\text{стр. 7 (период 2)} + \text{стр. 6 (период 3)} = 364\,349,84 + 478\,728,0 = 843\,077,92 \text{ руб.}$$

Значение ЧТС последнего периода представляет собой экономический эффект проекта - чистый дисконтированный доход (ЧДД). Таким образом, ЧДД = 843 077,92 руб.

9. Рассчитаем индекс доходности инвестиций (ИД). Расчет производится по формуле

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧД}_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{K_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}}}$$

где n - число периодов реализации проекта (в нашем случае $n = 3$). Имеем (по табл. 9.11):

$$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧД}_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{гр. 4 стр. 4} = 1\,294\,768,59 \text{ руб.}$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{K_i}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{i-1}} = \text{гр. 4 стр. 5} = 451\,690,68 \text{ руб.}$$

Тогда

$$\text{ИД} = \frac{1\,294\,768,59}{451\,690,68} = 2,87.$$

10. Рассчитаем среднегодовую рентабельность. Среднегодовая рентабельность рассчитывается по формуле

$$\text{СР} = \frac{\text{ИД} - 1}{n} 100\% = \frac{2,87 - 1}{3} 100\% = 62,22\%.$$

11. Рассчитаем срок окупаемости. Срок окупаемости ($T_{\text{ок}}$) приблизительно рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{\text{ок}} \approx t_- + \frac{|\text{ЧТС}(t)|}{|\text{ЧТС}(t_-)| + |\text{ЧТС}(t_+)|}$$

где t - последний период реализации проекта, при котором накопленный чистый дисконтированный доход (ЧТС) принимает отрицательное значение;

ЧТС (t) - последнее отрицательное значение накопленного чистого дисконтированного дохода;

ЧТС (t_+) - положительное значение накопленного чистого дисконтированного дохода.

Для нашей задачи

$$T_{ок} \approx 1 + \frac{|-51\,760,00|}{|-51\,760,00| + 364\,349,84} = 1,12 \text{ года.}$$

Таким образом, имеем следующие данные по проекту:

ЧДД = 843077,92 руб.;

ИД = 2,87;

СР = 62,22%;

$T_{ок} = 1,12$ года.

Поскольку выполняются соотношения ЧДД > 0, $T_{ок} < T_p$, ИД > 1. СР > 0, то проект считается экономически целесообразным.

12. После проведения расчетов и анализа возможностей оборудования по производству продукции руководство пришло к выводу, что в случае дополнительного обучения рабочих можно повысить производительность труда.

Вариант 1. В случае если обучение провести в 2005 г. и затратить на него 200 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 28 шт.; 2006 г. - 30 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Решение

Исходные данные можно представить в следующем виде (табл. 9.12).

Таблица 9.12

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Количество рабочих, чел.	10	10	10
2	Зарплата одного рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10 000
3	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6	35,6	35,6
4	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	28	30
5	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6	Прочие текущие расходы, руб. в год	500 000	600 000	650 000
7	Единовременные расходы, руб. в год	250 000	150 000	150 000
8	Затраты на обучение, руб. в год		200 000	
9	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
10	Процентная ставка за кредит в банке, % в год	15	15	15

Составим схему доходов и расходов в виде табл. 9.13:

а) расчет дохода для каждого года осуществляется по данным табл. 9.12 следующим образом: стр. 4 • стр. 5.

б) текущие расходы рассчитываются так:

стр. 2 • стр. 1 • 12 + стр. 2 • стр. 1 • 12 • 0,356 + стр. 6;

в) единовременные расходы:

стр. 7 + стр. 8;

г) итого расходы (по табл. 9.13): стр. 2 + стр. 3.

Таблица 9.13

СХЕМА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Доход, руб.	2 000 000	3 360 000	3 900 000
2	Текущие расходы, руб.	1 801 760	2 064 480	2 277 200
3	Единовременные затраты, руб.	250 000	350 000	150 000
4	Итого расходы, руб.	2 051 760	2 414 480	2 427 200

Составим схему денежного потока (табл. 9.14)

Таблица 9.14

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1	Приток, руб.	2 000 000	3 360 000	3 900 000
2	Отток, руб.	2 051 760	2 414 480	2 427 200
3	Сальдо, руб.	-51 760	945 520	1 472 800

Расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) представлен в табл. 9.15.

Таблица 9.15

№ п/п	Показатели	2004 г.	2005 г.	2006 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	
2	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3	Коэффициент дисконтирования	1,00	0,76	0,58	
4	Текущий дисконтированный доход, руб.	198 240,00	988 192,22	944 190,48	2 130 622,70
5	Дисконтированные единовременные затраты, руб.	250 000,00	266 971,78	87 274,20	604 245,98
6	Текущий ЧДД, руб.	-51 760,00	721 220,44	856 916,28	1 526 376,72
7	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.	-51 760,00	669 460,44	376,72	

Для проекта в целом получаем следующие результаты:

ЧДД = 1 526 376,72 руб.;

ИД = 3,53;

СР = 84,20%;

$T_{ок} = 1,07$ года.

Сравнение с исходным проектом показывает, что предлагаемый вариант обучения персонала позволит добиться лучших результатов по всем показателям, что свидетельствует об экономической целесообразности его внедрения.

Вариант 2. В случае если обучение провести в 2005 г. и затратить на него 280 000 руб., а в 2006 г. - 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 29 шт.; 2006 г. - 40 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Ответ. ЧДД = 2 255 081,38 руб.; ИД = 4,12; СР = 103,9%; $T_{ок} = 1,07$ года.

Вариант 3. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2005 г. - 280 000 руб., а в 2006 г. - 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 40 шт.; 2006 г. - 50 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Ответ. ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10%; $T_{ок} = 1,37$ года.

Вариант 4. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 150 000 руб., а в 2006 г. - 350 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 30 шт.; 2006 г. - 40 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Ответ. ЧДД = 2 114 734,98 руб.; ИД = 3,21; СР = 73,79%; $T_{ок} = 1,33$ года.

Вариант 5. В случае если обучение провести в 2004 г. и затратить на него 300 000 руб., в 2005 г. - 280 000 руб., а в 2006 г. - 100 000 руб., количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 40 шт.; 2006 г. - 50 шт.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Ответ. ЧДД = 3 418 322,77 руб.; ИД = 3,58; СР = 86,10%; $T_{ок}$ - 1,37 года.

Вариант 6. В случае если обучение провести в 2005 и 2006 гг. и затратить по 600 000 руб. в год, количество выпускаемых изделий по годам распределится следующим образом:

2004 г. - 20 шт.; 2005 г. - 26 шт.; 2006 г. - 52 шт.

При этом стоимость одного изделия будет постоянной на всех этапах и составит 100 000 руб.

Постановка задачи

Какова экономическая эффективность внедрения такого проекта обучения персонала?

Ответ. ЧДД = 611 247,48 руб.; ИД = 1,49; СР = 16,19%; $T_{ок}$ - 2,43 года.

Какой из проектов является самым выгодным, а какой самым невыгодным? Обоснуйте ответ.

4.3. ЗАДАЧА «ВЫБОР ВАРИАНТА ОПЛАТЫ ЗА ОБУЧЕНИЕ»

Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годового обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ($Z' = 20 \cdot 2000 = 40\,000$ дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ($5 \cdot 2000 = 10\,000$ дол. за 1-й год обучения + $5 \cdot 2200 = 11\,000$ дол. за 2-й год обучения + $5 \cdot 2400 = 12\,000$ дол. за 3-й год обучения + $5 \cdot 2600 = 13\,000$ дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (Z''), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t),$$

где $Z(t)$ - затраты, осуществляемые в t -м году;

t - шаг расчета;

T - год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$ - коэффициент дисконтирования;

E - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал*.

* В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются

заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 9.16.

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,909091 + 12000 \cdot 0,826446 + 13000 \cdot 0,751315 = 307598,8$ дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку $Z = 10000 + 11000 \cdot 0,952381 + 12000 \cdot 0,907029 + 13000 \cdot 0,863838 = 42590,4$ дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

4.4. ЗАДАЧА «ВЫБОР СПОСОБА ПОЛУЧЕНИЯ ПЕНСИОННЫХ ВЫПЛАТ»

Исходные данные. Организация предлагает уходящим на пенсию сотрудникам два способа получения пенсионных выплат:

- сотрудникам ежемесячно до конца жизни выплачивается фиксированная денежная сумма;
- при выходе на пенсию сотрудники единовременно получают денежную сумму.

Постановка задачи.

1. Каким путем организация может определить сегодняшнюю ценность ежемесячных выплат на протяжении жизни сотрудника?
2. Какова ценность ежегодной пенсии в 1000 дол. в конце каждого из пяти следующих лет при ставке дисконтирования 10%? 20%?
3. Как влияет рост процентной ставки на привлекательность единовременных выплат для уходящих на пенсию сотрудников? для организации?

Методические указания

1. При ответе на вопрос руководствуйтесь методическими указаниями к предыдущей задаче.

Таблица 9.16

ЗНАЧЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ДИСКОНТИРОВАНИЯ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ НОРМАХ ДИСКОНТА

Год	Норма дисконта E, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

2. При определении будущей ценности выплат следует использовать коэффициент дисконтирования: $\alpha^t(t) = 1/(1 + E)^t$.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 9.17.

3. При ответе на вопрос проанализируйте возможности альтернативного использования выплачиваемых денежных средств.

Таблица 9.17

Год	Норма дисконта E, %
-----	---------------------

	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	1,05	1,10	1,15	1,20	1,30	1,40	1,50	1,80	2,00
2	1,10	1,21	1,32	1,44	1,69	1,96	2,25	3,24	4,00
3	1,16	1,33	1,52	1,73	2,20	2,74	3,38	5,83	8,00
4	1,22	1,46	1,75	2,07	2,86	3,84	5,06	10,50	16,00
5	1,28	1,61	2,01	2,49	3,71	5,38	7,59	18,90	32,00
6	1,34	1,77	2,31	2,99	4,83	7,53	11,39	34,01	64,00
7	1,41	1,95	2,66	3,58	6,27	10,54	17,09	61,22	128,00
8	1,48	2,14	3,06	4,30	8,16	14,76	25,63	110,20	256,00
9	1,55	2,36	3,52	5,16	10,60	20,66	38,44	198,36	512,00
10	1,63	2,59	4,05	6,19	13,79	28,93	57,67	357,05	1024,00

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала : учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. - М. : Проспект, 2015. - 58 с. : рис., табл. - ISBN 978-5-392-17787-5	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24834 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
3	Бевзюк Е.А. Регламентация и нормирование труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бевзюк Е.А., Попов С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 212 с.— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
4	Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала [Электронный ресурс]: учебник/ Леженкина Т.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.— 352 с. ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
5	Гаврилова С.В., Иванова-Швец Л.Н. Организация труда персонала. – М: Евразийский открытый институт, 2010. - ISBN 978-5-374-00397-0/ Режим доступа: http://iprbookshop.ru/10740 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
6	Мотивация трудовой деятельности Евразийский открытый институт Захарова Т.И., Гаврилова С.В.	ЭБС «IPRbooks»,	Электронный ресурс

	2010 978-5-374-00388-8 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	по паролю	
7	Организация, нормирование и оплата труда на предприятии Дашков и К Скляревская В.А. 2012 978-5-394-01299-0 http://iprbookshop.ru/14073 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
8	Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли Кемеровский технологический институт пищевой промышленности Масленников П.В., Латков Н.Ю., Ивахин М.П., Михайлов В.Г., Дикарёв В.Н. 2008 978-5-89289-535-4 http://iprbookshop.ru/14380 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
9	Мотивация и оплата труда Альпина Паблишер Ветлужских Е. 2013 978-5-9614-4407-0 http://iprbookshop.ru/22838 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
Дополнительная литература			
1	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8597 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Десслер Гари— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.— 800 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26137 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Аудитория для проведения практических занятий - специально оборудованный кабинет (компьютерный класс), оснащенный компьютерами, с выходом в сеть Интернет; учебной мебелью: доска, компьютерные столы и стулья для обучающихся и преподавателя.

«Рабочая программа дисциплины»

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)**

**филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования**

**«Самарский государственный технический университет»
в г. Новокуйбышевске**

(филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске)

Рабочая программа дисциплины

«Итоговая аттестация»

**дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки**

(повышения квалификации/профессиональной переподготовки)

«Управление персоналом»

Автор рабочей программы:

К.э.н., доц. Е.А. Подолян

(уч. степень, звание, должность, ФИО) (подпись)

«__» _____ 20__ г.

Новокуйбышевск, 2023

1. Общие положения

1.1. Цель:

Освоение слушателями профессиональных компетенций, связанных с деятельностью по организации документационного обеспечения работы с персоналом и организацией труда и оплаты персонала

1.2. Планируемые результаты обучения.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины совместно с другими дисциплинами учебного плана:

ПК-8

Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умеет применять их на практике

ПК-9

Знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике

ПК-10

Знает ТК РФ и иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права; знает процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с ТК РФ; владеет навыками оформления соответствующей документации

ПК-11

Владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)

ПК-13

Умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами; знает основы кадровой статистики, владеет навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами; умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Структура организации

Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие

права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников по предоставлению учетной документации

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок ведения документации по учету и движению персонала

Базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними

Формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов

Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов

Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат

Методы определения численности работников

Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих

Методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Кадровая политика и стратегия организации

Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы налогового законодательства Российской Федерации

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда

Основы технологии производства и деятельности организации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Порядок заключения договоров (контрактов)

Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда

Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда

Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда

Методы нормирования труда

Межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат

Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала

Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Технологии и методы формирования и контроля бюджетов

Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации

Основы документооборота и документационного обеспечения

Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат

Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих

Основы технологии производства и деятельности организации

Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)

Кадровая политика и стратегия организации

Экономика труда

Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу

Основы налогового законодательства Российской Федерации

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала

Порядок заключения договоров (контрактов)

Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу

Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности
Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам
Структура организации
Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления документов по персоналу
Основы документооборота и документационного обеспечения
Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала
Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации
Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оплаты, организации и нормирования труда
Основы документооборота и документационного обеспечения
Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала
Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
Основы налогового законодательства Российской Федерации
Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Порядок заключения договоров (контрактов)
Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации
Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу
Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности
Основы документооборота и документационного обеспечения
Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам
Структура организации
Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу
Нормы этики и делового общения
Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними

уметь:
Разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу
Оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации
Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях

Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты

Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов

Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала

Оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников

Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала

Работать с информационными системами и базами данных по ведению статистической и отчетной информации по персоналу

Анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу

Вести деловую переписку

Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов

Применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом

Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации

Анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации

Анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям

Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда

Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала

Работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала

Составлять прогнозы развития оплаты труда персонала

Соблюдать нормы этики делового общения

Внедрять методы рациональной организации труда

Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда

Анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду

Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах

Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов

Работать с информационными системами и базами данных по нормированию и оплате труда персонала

Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности

Разрабатывать проекты кадровых документов

Оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Вести учет и регистрацию кадровых документов в информационных системах и на материальных носителях

Организовывать хранение кадровых документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

Анализировать кадровые документы и переносить информацию в базы данных и отчеты

Работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала

Разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения

Контролировать присутствие работников на рабочем месте

Соблюдать нормы этики делового общения

Обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала

Оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников

Анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала

Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации

Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях

Работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала

Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров

Вести деловую переписку

владеть:

навыками использования полученных знаний и умений в учебной ситуации

1.3. Форма аттестации: экзамен

2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость итоговой аттестации составляет 6 часов

3. Оценочные материалы

В зависимости от уровня подготовки слушателей оценочные материалы итоговой аттестации могут быть использованы полностью или частично.

Вопросы для проведения итоговой аттестации

1. Персонал: понятие и структура. Классификация персонала современной организации. Основные участники процесса управления персоналом. Типология менеджеров по отношению к собственности.
2. Стратегия управления персоналом.
3. Соотношений понятий, миссия, стратегия, политика и направление деятельности.
4. Кадровая стратегия, способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
5. Цели, функции, организационная структура системы управления персоналом.
6. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.
7. Кадровое планирование: его принципы, виды.
8. Привлечение и адаптация персонала.
9. Обучение и профориентация персонала.
10. Управление деловой карьерой.
11. Аттестация и деловая оценка персонала.
12. Значение должностных инструкций в системе управления персоналом.
13. Значение и функции службы управления персоналом организации.
14. Анализ основных методов расчета норм труда

15. Функции, принципы формирования заработной платы.
16. Анализ основных форм оплаты труда
17. Отраслевые и региональные особенности оплаты труда.
18. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.
19. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
20. Основные программы стимулирования персонала.
21. Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов.
22. Обеспечение занятости на предприятиях и их взаимосвязь со службой занятости.
23. Сокращение рабочей силы.
24. Сущность организации труда персонала и необходимость ее совершенствования на научной основе.
25. Экономическая эффективность научной организации труда.
26. Разделение и кооперация труда.
27. Совмещение профессий.
28. Планирование, оснащение и оборудование рабочих мест.
29. Охрана и безопасность труда в организации.
30. Изучение затрат рабочего времени и содержание труда персонала организации.
31. Принципы и правила планирования рабочего времени.
32. Делегирование полномочий.
33. Документ. Систематизация документов, номенклатура для их формирования и хранения.
34. Правила оформления управленческих документов.
35. Ведение трудовой книжки.
36. Документы по приему, увольнению, переводу и отпускам.
37. Плановая кадровая документация.
38. Организационно-правовая документация.
39. Трудовой договор. Порядок заключения, расторжения.
40. Понятие, виды и принципы рассмотрения трудовых споров
41. Уровни разработки и принципы формирования кадровой политики.
42. Планирование численности персонала организации.
43. Основные направления планирования работы с персоналом
44. Анализ основных методов планирования потребности в персонале.
45. Управление конфликтами в организации.
46. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Типовые контрольные задания к итоговой аттестации

Задача 1. По материалам баланса фактического использования рабочего времени, полученного в результате индивидуальной фотографии рабочего дня, определите возможное выполнение норм выработки при устранении потерь рабочего времени на 25%, если их выполнение в базисном периоде составляло 95%. Фактические затраты рабочего времени по элементам баланса составили:

- подготовительно-заключительное время - 15 мин.;
 - оперативное время - 360 мин.;
 - время перерывов в связи с обслуживанием рабочего места - 30 мин.;
 - затраты времени на отдых и личные надобности - 20 мин.;
 - сверхнормативные затраты времени перерывов по организационно-техническим причинам - 15 мин.;
 - потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины - 40 мин.
- Нормативы времени на отдых и личные надобности - 5% и подготовительно-заключительного времени - 4%.

Задача 2. Нормированная трудоемкость сдельных работ, рассчитанная по нормам базового периода, составит в плановом периоде 240 тыс нормо-часов. Планируется её снижение на 4% за счет технических мероприятий. Фонд рабочего времени одного

рабочего в год – 1720 часов, выполнение норм - 115%. Определите плановую численность рабочих-сдельщиков.

Задача 3. На участке установлено 60 станков. Норма обслуживания станков одним рабочим - 5 станков в смену. В первую смену планируется отработать 2400 человеко-дней, а во вторую – 1800, в третью 1400. Невыходы рабочих в плановом периоде составят 15%. Определите потребность предприятия в станочниках.

Задача 4. В цехе установлено 5 агрегатов. Норма обслуживания 3 человека в смену. Определите потребность цеха в рабочих, занятых обслуживанием агрегатов, если в плановом периоде коэффициент сменности составит 1,7; календарный фонд рабочего времени - 365 дней, из которых 103 дня – выходные и праздничные. Неявки в базисном периоде составили 38 дней.

Задача 5. На участке А установлено 5 пультов управления агрегатами, каждый из которых обслуживается двумя операторами, имеющими двухсменный режим работы. На участке Б действуют 100 единиц оборудования. Норма обслуживания этого оборудования наладчиками составляет 20 единиц. Наладчики имеют трехсменный режим работы. Норматив численности дежурного персонала составляет 17% от общей численности операторов и наладчиков. Определите потребность обоих участков предприятия в рабочих в плановом периоде.

Задача 6. Численность рабочих в цехе 550 чел. Нормы управляемости: для мастеров 50 чел., для старших мастеров - 110 чел., для начальников участка -275 чел. Определите потребность в линейных специалистах в цехе.

Задача 7. По данным таблицы определите численность специалистов финансового отдела предприятия, если известны:

Таблица

№	Виды работ	Количество повторяющихся функций по данному виду работ	Затраты времени на выполнение одной функции, час.
1.	Расчет потребности в денежной наличности	500	1
2.	Учет расходов и доходов предприятия	3000	0,5
3.	Расчет сводного финансового баланса	300	3

годовой фонд времени одного сотрудника – 1920 час.;
коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;
коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых и личные надобности, - 1,12;
коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задача 8. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде.

Задача 9. Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном году составила 1450 чел. В течение отчетного периода 120 чел. выбыло по собственному

желанию и 20 чел. уволено за прогул. Каков возможен дополнительный выпуск продукции при снижении текучести кадров на 20%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней, среднедневная выработка работника 5 тыс руб.?

Задача 10. Динамика среднесписочной численности на предприятии такова: 2020 г. – 2270 чел., 2021 г. – 2350 чел., 2022 г. – 2595 чел. Выявлены причины увольнения работников (табл.). На основе этих данных выполните анализ динамики текучести кадров. Определите возможный рост продуктивности труда в 2005 г. за счет снижения текучести кадров на 25%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 20 дней, а годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 217 дней.

Таблица

№	Причины увольнения работников	Годы		
		2020	2021	2022
1.	Перемена места жительства	26	15	27
2.	Неудовлетворение содержанием работы	10	12	13
3.	Низкая заработная плата	13	5	8
4.	Отсутствие возможности решения жилищной проблемы	4	8	7
5.	Неудовлетворение условиями труда	4	9	4
6.	Семейные обстоятельства	2	5	2
7.	Конфликт с начальником	-	10	12
8.	Призыв в армию	5	6	4
9.	Уход на пенсию	3	2	3
10.	Переход на выборную работу	1	-	2

Задача 11. На основе данных, приведенных в таблице, определите качество личностных и деловых характеристик менеджера по каждой компоненте его трудового потенциала и его общее качество. По данным оценки дайте характеристику социально-экономического портрета менеджера.

Таблица

№	Компонента трудового потенциала	u_i^{Φ}	u_i^{Θ}	$w_i, \%$
1.	Здоровье	0,8	1,0	10
2.	Нравственность	0,9	1,0	20
3.	Творческий потенциал	0,4	1,0	20
4.	Активность	0,5	0,8	5
5.	Организованность	0,6	0,7	5
6.	Образованность	1,0	0,8	15
7.	Профессионализм	0,4	1,0	20
8.	Ресурсы рабочего времени	0,8	0,8	5

Задача 12. На вакантное рабочее место должности маркетолога подано четыре заявления специалистов с просьбой о трудоустройстве – А, Б, В, Г. Предприятие объявило конкурс заявлений. Определите, кому было отдано предпочтение, если известны личностные и деловые качества каждого претендента, а также их значимость для работы в должности маркетолога (табл.).

Таблица

№	Личностные и деловые качества	Вес, %	Фактические оценки качеств			
			А	Б	В	Г
1.	Выносливость, умение сохранять высокую работоспособность, находясь	10	1,0	0,8	0,2	0,5

	в непривычных условиях					
2.	Отсутствие судимости, вредных привычек, дипломатичность	10	0,8	0,7	1,0	0,6
3.	Предприимчивость в реализации задач	10	0,4	0,6	0,7	1,0
4.	Самостоятельность	10	0,5	0,9	1,0	0,8
5.	Высшее образование по специальности	15	0,9	0,4	1,0	
6.	Стаж работы по специальности не менее 5 лет. Положительные отзывы с предыдущих мест работы	20	0,3	0,9	1,0	0,8
7.	Аккуратность в работе с документами	5	0,4	1,0	1,0	0,5
8.	Возможность часто бывать в командировках	20	1,0	0,6	0,2	0,8

Решение.

Задача 1. Баланс рабочего времени

Затраты рабочего времени	Баланс рабочего времени	
	фактический	плановый
$t_{ПЗ}$	15	19
$t_{Оп}$	360	397
$t_{ОРМ}$	30	30
$t_{ОТЛ}$	20	20
$t_{ОТП}$	15	14
$t_{НТД}$	40	-
$t_{См}$	480	480

$$t_{ОТП}^{\Phi} = 480 - (15 + 360 + 30 + 20 + 40) = 15 \text{ мин.}$$

$t_{ПЗ}^H = 480 \cdot 0,04 = 19 \text{ мин.} > t_{ПЗ}^{\Phi} = 15 \text{ мин.}$, поэтому $t_{ПЗ}^{Пл}$ принимается равным 19 мин.

$$t_{ОРМ}^{\Phi} = t_{ОРМ}^{Пл} = 30 \text{ мин.}$$

$$\Delta t_{ОТЛ} = t_{ОТЛ}^{\Phi} - t_{ОТЛ}^H = t_{ОТЛ}^{\Phi} - N_{ОТЛ} \cdot t_{Оп}^{\Phi} = 20 - 5\% \cdot 360 = 20 - 18 = 2 \text{ мин.}$$

$$t_{ОТЛ}^{Пл} = t_{ОТЛ}^{\Phi} - 0,25 \cdot \Delta t_{ОТЛ} = 20 - 0,25 \cdot 2 = 19,5 \approx 20 \text{ мин.}$$

$$\Delta t_{ОТП} = t_{ОТП}^{\Phi} - t_{ОТП}^H = 5 \text{ мин.}$$

$$t_{ОТП}^{Пл} = t_{ОТП}^{\Phi} - \Delta t_{ОТП} \cdot 0,25 = 15 - 5 \cdot 0,25 = 13,8 \text{ мин.} \approx 14 \text{ мин.}$$

$$t_{Оп}^{Пл} = 480 - (19 + 30 + 20 + 14) = 397 \text{ мин.}$$

$$I_{Оп} = 397 : 360 = 1,103$$

$$k_{Нвыр}^{Баз} = 0,95; k_{Нвыр}^{Пл} = 0,95 \cdot 1,103 = 1,05.$$

Выполнение норм выработки составит 105%.

$$\text{Задача 2. } Ч_{Пл.} = 240000 \cdot 0,96 : 1720 : 1,15 = 116 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 3. } Ч_{Расст.} = 60 : 5 = 12 \text{ чел.}$$

$$Ч_{Яв.} = 12 \cdot (2400 + 1800 + 1400) : 2400 = 28 \text{ чел.}$$

$$Ч_{Сп.} = 28 \cdot 100 : (100 - 15) = 33 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 4. } Ч_{Расст.} = 5 \cdot 3 = 15 \text{ чел.}; Ч_{Яв.} = 15 \cdot 1,7 = 25,5 \text{ чел.}$$

$$Ч_{Сп.} = 25,5 \cdot (365 - 103) : (365 - 103 - 38) = 30 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 5. } Ч_{Расст.}^{Оп.} = 2 \cdot 5 = 10 \text{ чел.}; Ч_{Яв.}^{Оп.} = 10 \cdot 2 = 20 \text{ чел.};$$

$$Ч_{Расст.}^{Нал.} = 100 \cdot 20 = 5 \text{ чел.}; Ч_{Яв.}^{Нал.} = 5 \cdot 3 = 15 \text{ чел.};$$

$$Ч_{Яв.}^{Деж.} = (20 + 15) \cdot 17\% = 6 \text{ чел.}$$

$$Ч_{Яв.}^{Общ.} = 20 + 15 + 6 = 41 \text{ чел.}; Ч_{Сп.} = 41 \cdot 262 : 230 = 47 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 6. } Ч_{М.} = 550 : 50 = 11 \text{ чел.}; Ч_{Ст. м.} = (550 + 11) : 110 = 5 \text{ чел.};$$

$$Ч_{Нач.уч.} = (550 + 11 + 5) : 275 = 2 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 7. } Ч_{Пл.} = (500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3) : 1920 \cdot 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 3 \text{ чел.}$$

$$\text{Задача 8. } k_{Об.}^{Пр.} = 250 : 2200 = 0,114;$$

$$k_{\text{Об.выб.}} = (10 + 42 + 120 + 20 + 6) : 2200 = 0,09; k_{\text{Смен.}} = 0,09$$

$$k_{\text{Тек.}} = (20 + 6) : 2200 \cdot 100\% = 1,2\%; k_{\text{Стаб.}} = 1 - (20 + 6) : (2200 + 250) = 0,989.$$

$$\text{Задача 9. } k_{\text{Тек.}}^{\Phi} = (120 + 20) : 1450 \cdot 100\% = 9,7\%; k_{\text{Тек.}}^{\text{Пл.}} = 9,7 \cdot 0,8 = 7,76\%$$

$$\Delta\text{ч} = (9,7 - 7,76) : 100 \cdot 1450 = 28 \text{ чел.}; \Delta\text{О} = 28 \cdot 12 \cdot 5 = 1680 \text{ тыс руб.}$$

$$\text{Задача 10. } k_{\text{Тек.}}^{2002} = 59 : 2270 \cdot 100\% = 2,6\%; k_{\text{Тек.}}^{2003} = 64 : 2350 \cdot 100\% = 2,7\%;$$

$$k_{\text{Тек.}}^{2004} = 73 : 2595 \cdot 100\% = 2,8\%.$$

$$I_{\text{Тек.}}^{2003/2002} = 2,7 : 2,6 = 1,038; I_{\text{Тек.}}^{2004/2003} = 2,8 : 2,7 = 1,037.$$

В течение последних трех лет наблюдалось возрастание текучести кадров.

$$k_{\text{Тек.}}^{2005} = 2,8 \cdot 0,75 = 2,1\%; \Delta\text{ч} = (2,8 - 2,1) : 100 \cdot 2595 = 18 \text{ чел.}$$

$$I_{\text{ПТ}} = T_e^{\text{Пл.}} : T_e^{\text{Баз.}} = (217 \cdot 2595 - 55 \cdot 20) : (217 \cdot 2595 - 73 \cdot 20) = 1,0006.$$

Задача 11. Характеристики личностных и деловых качеств и трудового потенциала сотрудника предприятия представлены в таблице.

Таблица

Компонента трудового потенциала работника	Здоровье	0,80
	Нравственность	0,90
	Творческий потенциал	0,40
	Активность	0,63
	Организованность	0,86
	Образованность	1,00
	Профессионализм	0,4
	Ресурсы рабочего времени	1
	Качество трудового потенциала ⁹	0,68

Качество трудового потенциала менеджера составляет 67,9% эталонного значения. Слабыми сторонами его социально-экономического портрета являются недостаточные уровни его творческого потенциала, активности и профессионализма.

$$\text{Задача 12. } q_{\Phi}^A = (10 + 8 + 4 + 5 + 13,5 + 6 + 2 + 20) : 100 = 0,685$$

$$q_{\Phi}^B = (8 + 7 + 6 + 9 + 6 + 18 + 5 + 12) : 100 = 0,710$$

$$q_{\Phi}^C = (2 + 10 + 7 + 10 + 15 + 20 + 5 + 4) : 100 = 0,730$$

$$q_{\Phi}^D = (5 + 6 + 10 + 8 + 7,5 + 16 + 2,5 + 16) : 100 = 0,710$$

Предпочтение будет отдано претенденту В благодаря его нравственности, самостоятельности, образованности, профессионализму и аккуратности в работе с документами. Предприятие будет согласно мириться с недостатками его здоровья и невозможностью часто бывать в командировках. Эти недостатки можно компенсировать, повысив значимость соответствующих требований к подчиненному маркетолога.

⁹ $q_{\text{Общ}}^3 = (8 + 18 + 8 + 2,5 + 3 + 12 + 8 + 4) : (10 + 20 + 20 + 4 + 3,5 + 12 + 20 + 4) = 63,5 : 93,5 = 0,679$

Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе итоговой аттестации

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Слушатель показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Слушатель показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Слушатель показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе слушателя выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
Основная литература			
1	Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала : учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов ; под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. - М. : Проспект, 2015. - 58 с. : рис., табл. - ISBN 978-5-392-17787-5	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 280 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24834 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
3	Бевзюк Е.А. Регламентация и нормирование труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бевзюк Е.А., Попов С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 212 с.— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
4	Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала [Электронный ресурс]: учебник/ Леженкина Т.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

	университет «Синергия», 2013.— 352 с. ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]		
5	Гаврилова С.В., Иванова-Швец Л.Н. Организация труда персонала. – М: Евразийский открытый институт, 2010. - ISBN 978-5-374-00397-0/ Режим доступа: http://iprbookshop.ru/10740 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
6	Мотивация трудовой деятельности Евразийский открытый институт Захарова Т.И., Гаврилова С.В. 2010 978-5-374-00388-8 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
7	Организация, нормирование и оплата труда на предприятии Дашков и К Скляревская В.А. 2012 978-5-394-01299-0 http://iprbookshop.ru/14073 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
8	Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли Кемеровский технологический институт пищевой промышленности Масленников П.В., Латков Н.Ю., Ивахин М.П., Михайлов В.Г., Дикарёв В.Н. 2008 978-5-89289-535-4 http://iprbookshop.ru/14380 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
9	Мотивация и оплата труда Альпина Паблишер Ветлужских Е. 2013 978-5-9614-4407-0 http://iprbookshop.ru/22838 ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
	Афанасьева Е.А. Основы конфликтологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Афанасьева Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 159 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19276 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
	Конфликтология. Основы конфликтологических знаний. - Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
	Гусятникова Д.Е. Кадровый учет с нуля. 2-е изд. [Электронный ресурс]: практическое пособие/ Гусятникова Д.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 217 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5969 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
	Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Пугачёв В.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный университет имени	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

	М.В. Ломоносова, 2011.— 236 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/13151 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]		
	Кауфман Н.Ю. Документирование управленческой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кауфман Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014.— 177 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26681 .— ЭБС «IPRbooks»	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
Дополнительная литература			
1	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8597 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс
2	Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Десслер Гари— Электрон. текстовые данные.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.— 800 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26137 .— ЭБС «IPRbooks», по паролю [ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению)]	ЭБС «IPRbooks», по паролю	Электронный ресурс

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Аудитория для подготовки к итоговой аттестации - специально оборудованный кабинет (компьютерный класс), оснащенный компьютерами, с выходом в сеть Интернет; учебной мебелью: доска, компьютерные столы и стулья для обучающихся и преподавателя.