

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"

---

Кафедра менеджмента  
**Е.В. Степаненко**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ПОСОБИЕ

по изучению дисциплины и проведению практических занятий

*для студентов III курса  
направления 080200  
всех форм обучения*

Москва-2014

Рецензент: к.э.н, доцент Л.Х.Никифорова

Степаненко Е.В. к.с.н., доц.

Управление человеческими ресурсами: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2014. - 24 с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для студентов III курса направления 080200 всех форм обучения.

Пособие содержит деловые игры, тренинги, практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры от 28 января 2014г. № и методического совета от 00.00.2014 г.

## **1. Организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия**

Постановка задачи.

1. По имеющейся схеме организационной структуры СУП для организации (численность персонала 1500 человек) и примерному составу выполняемых функций управления человеческими ресурсами определить: численность специалистов СУП и ее распределение между подразделениями СУП. Ответить на вопрос: существует ли необходимость пересмотра организационной структуры СУП и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделения?
2. Определить функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации.

Исходные данные:

1. Схема организационной структуры СУП с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций (табл. 1).
2. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности СУП (табл. 2).
3. Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках СУП (табл. 3).
4. Состав функциональных подразделений и должностных лиц:
  1. Юридический отдел.
  2. Отдел безопасности.
  3. Канцелярия.
  4. Финансово-экономический отдел.
  5. Отдел маркетинга.
  6. Отдел по технике безопасности и охране труда.
  7. Бухгалтерия.
  8. Служба управления персоналом.
  9. Руководитель службы управления персоналом.
  10. Руководитель организации.

Методические указания:

1. Проанализировав организационную структуру СУП (табл.1), а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления человеческими ресурсами, выбрать по табл. 2 вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике организаций. Аналогично по табл. 3 выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям СУП.

Таблица 1

## Схема организационной структуры службы управления персоналом



Таблица 2

## Соотношение общей численности персонала и численности специалистов СУП

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100 %	0,3-0,5%	1,0-1,5%	1,9-2,3%
1500 человек	?	?	?

Таблица 3

## Соотношение трудоемкости выполнения функций управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом					
	Найм и увольнение	Планирования	Развития персонала	Мотивации труда	Юридических услуг	Соц. льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1-й вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

2. Функциональные взаимосвязи представить в виде табл. 4. На пересечении трок и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций. Применяются следующие символы:

**О** – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение;  
**П** – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;  
**У** – участвует в выполнении данной функции;  
**С** – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;  
**Р** – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 4

Схема функциональных взаимодействий службы управления персоналом с другими подразделениями организации и должностными лицами

Наименование функций УП	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оформление и учет приема, увольнений и перемещений										
2. Информационное обеспечение системы кадрового управления										
3. Статистика персонала										
...										
21. Расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат										

## 2. Делопроизводственное обеспечение службы управления персоналом

Для эффективного процесса выработки, обоснования принятия управленческих решений менеджерам по персоналу приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего руководства, изучать, а также разрабатывать и передавать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.

Численность персонала акционерного общества (АО) составляет 1320 человек. В службе управления персоналом (СУП) работает 14 человек. Схема организационной структуры СУП АО представлена на рис. 1.

Постановка задачи:

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО (табл. 5).
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.

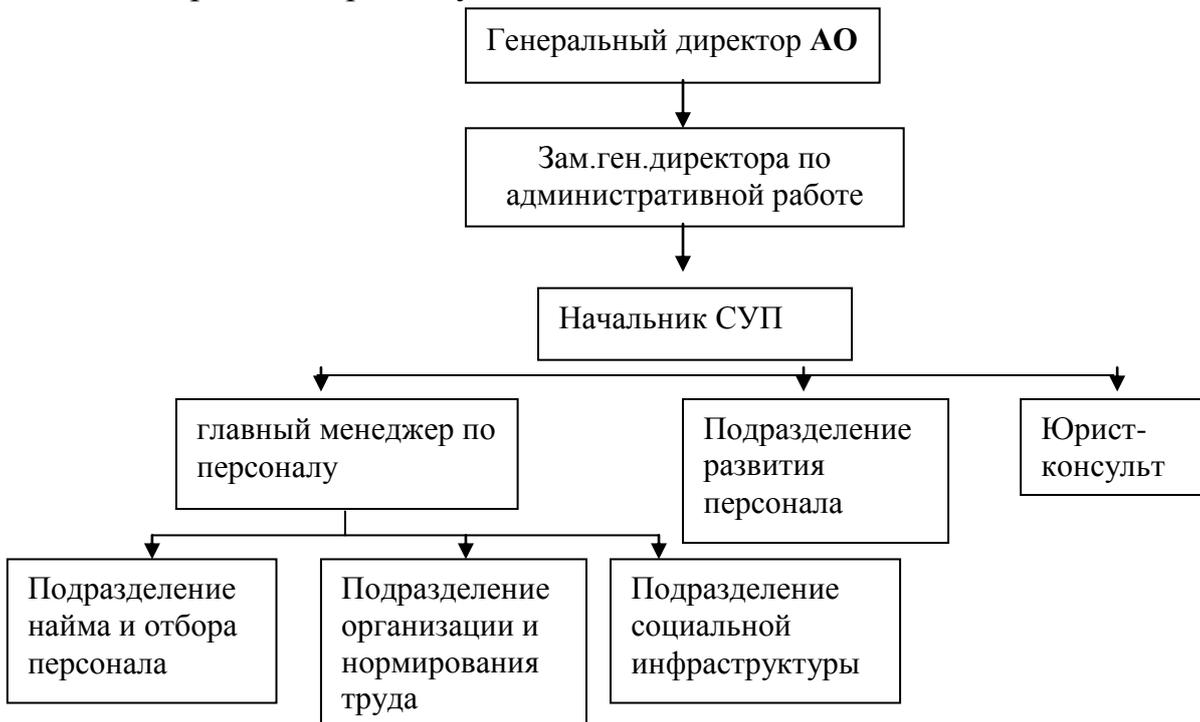


Рис. 1. Схема организационной структуры СУП АО.

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.

Таблица 5

Документооборот главного менеджера по персоналу СУП

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
1. Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакансий 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	Зам.ген.директора по административной работе; начальнику СУП Начальнику СУП; в подразделение найма... для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение найма...
2. Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику СУП	Виза юриста-консультанта

вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров				
3. Руководство и организация работы подразделения найма..., группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юриста-консультанта	Указания начальника СУП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику СУП, руководителям подразделений СУП	
4. 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 юриста-консультанта
5. Представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	Указания руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в др. инстанции	
6. Рассмотрение предложений подразделений АО о внесении изменений в их структуры	Служебные записки руководителей структурных подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику СУП	Виза руководителей функциональных подразделений
7. Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	Распоряжение ген.директора АО о проведении аттестации	Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации	Начальнику СУП, подразделению найма...	
8. Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справки подразделения найма...	Предложения по закреплению кадров	Начальнику СУП	
9. Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений предложения по вопросам установления должностных окладов и надбавок к ним	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику СУП; Начальнику организации и нормирования труда	

### 3. Рынок труда и структура занятости

Задания. 1. Соотнесите предложенные ниже термины и понятия.

Таблица 6

Термины	Понятия
1. Фрикционная безработица	1. Безработица, вызванная циклическим сжатием производства
2. Циклическая безработица	2. Безработица, связанная с добровольной сменой наемными работниками места работы или с периодами их временного увольнения
3. Закон спроса труда	3. Безработица, вызванная несоответствием профессиональной подготовки рабочей силы структуре производства
4. Структурная безработица	4. Все трудоспособные лица, которые могут и хотят работать
5. Закон предложения труда	5. Доля экономически активного населения, не занятая в каждый данный момент (период времени)
6. Естественный уровень безработицы	6. Занятость, составляющая менее 100% наличной рабочей силы и предполагающая неизбежные формы безработицы (фрикционную, структурную)
7. Полная занятость	7. Спрос на работников определенной квалификации с низкими ставками зарплаты выше, чем на работников такой же квалификации
8. Уровень безработицы	8. Число ищущих работу определенной квалификации и согласных на низкие ставки меньше, чем число претендующих на высокие ставки заработной платы при той же квалификации
9. Экономически активное население	9. Уровень безработицы при отсутствии циклической формы безработицы.

#### 2. Задачи.

Исходные данные: численность занятых в составе экономически активного населения – 85 млн. человек; численность безработных – 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имеющих работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек; 1 млн. человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи: а) определите начальный уровень безработицы; б) определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

2.2. Исходные данные: в табл. 7 представлены данные о трудовой занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек). Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

Постановка задачи: а) рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода. б) Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы? в) Можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

Таблица 7

Данные о трудовой занятости (тыс. чел.)

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

2.3. Исходные данные: численность населения - 100 тыс. чел.; численность работающих – 48 тыс.чел., в том числе работающих пенсионер 2 тыс.чел.; детей и лиц пенсионного возраста – 41 тыс.чел.; нетрудоспособных лиц в трудоспособном возрасте – 3 тыс.чел.

Постановка задачи: вычислите уровень безработицы в городе.

2.4. Исходные данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. чел.; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.

Постановка задачи: Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года.

2.5. Исходные данные и постановка задачи: Определите численность населения в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на начало планируемого года составила 1 млн. человек; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, — 30 тыс.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, — 22 тыс.; число умерших в трудоспособном возрасте — 5 тыс.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте — 3 тыс.

#### **4. Юридическое обеспечение системы управления персоналом**

Задание. 1. Ответьте на предложенные вопросы (раздаточный материал преподавателя) со ссылкой на конкретную статью Трудового кодекса РФ. В случае необходимости дайте комментарии.

#### **5. Маркетинг персонала**

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого из претендентов связано с определенными затратами. Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Службой персонала разработаны требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов. Данная служба уже располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные:

1. Полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 9).

2. Данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл.10).

Таблица 9

## Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности	X		
5. Специальные знания		X	
6. Логико—аналитические способности	X		
7. Приспособляемость		X	
8. Организационные способности	X		
9. Личностная инициатива		X	
10. Способность к принятию решений		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. Способность к нагрузкам		X	
13. Навыки риторики и письменной работы		X	
14. Мотивационные функции		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость)		X	

Таблица 10

## Результаты проверочных испытаний

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико—аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения (корректность, открытость)	А, Г		Б, В	

3. Информация об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников. Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по подбору персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по подбору персонала оцениваются в 10,8 тыс.руб., с учебным заведением в 1,8 тыс.руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс.руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс.руб., по службе занятости – 0,6 тыс.руб., по учебному заведению – 0,2 тыс.руб.

Затраты на проведение отбора персонала составили для агентства по подбору 8,5 тыс.руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс.руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс.руб.;
- для претендента Б - 2,5 тыс.руб.;
- для претендента В – 3,0 тыс.руб.;
- для претендента Г – 3,7 тыс.руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс.руб., Б – 1,5 тыс.руб.; В – 1,5 тыс.руб.; Г – 2,0 тыс.руб.

Оплату труда по должности составит ежемесячно 65 тыс.руб.

4). Лимит единовременных затрат на одного претендента.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 15,0 тыс.руб. на одного кандидата.

Методические указания.

1. Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл.10). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 11. Для этого необходимо присвоить количественное бальное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр. 2+5 табл. 11). Общий рейтинг каждого из претендентов

определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов. Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить табл. 11.

Таблица 11

№ п/п	Весовой коэффициент показателя	А		Б		В		Г	
		Оценка	Взв. оценка						

2. Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить табл. 12.

Таблица 12

Виды затрат	Агентство по найму	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Договорные отношения				
Маркетинговые исследования				
Проведение отбора персонала				
Дополнительное обучение				
Введение в должность				
Оплата труда				

3. Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

4. На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

## **6. Расчет комплексной оценки качества работы руководителей и специалистов и их заработной платы**

Данная работа основана на методике НИИ Труда по оценке сложности и качества работы специалистов. Эта методика позволяет оценивать:

- 1) личностные качества работника (деловые качества и профессионально-квалификационный уровень);
- 2) конкретные результаты труда с учетом сложности выполняемых функций.

Комплексная оценка качества работы рассчитывается следующим образом:

$$L = I_1 * k_1 + I_2 * k_2,$$

где  $I_1$  – показатель деловых качеств в баллах по 4-х балльной шкале;

$k_1$  – коэффициент профессионально-квалификационного уровня специалистов;

$l_2$  – показатель результатов труда в баллах по 4-х балльной шкале;

$k_2$  – коэффициент сложности выполняемых функций.

$$l_1 = \sum a_i * x_i,$$

где  $a_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака в общем итоге (табл. 6).

$x_i$  – уровень оценки  $i$ -го признака в баллах.

Профессионально-квалификационный уровень определяется по специальной шкале, где в комплексе оценивается стаж работы в годах и образование в баллах (табл. 19).

$$k_1 = \frac{O + C + P}{4,3}$$

O – оценка образования;

C – оценка стажа работы;

P – оценка рационализации, зависит от количества предложений и экономического эффекта (имеет значение от 0,1 до 0,3).

Результаты труда оцениваются по количественным и качественным показателям.

$$l_2 = \sum b_i * x_i,$$

$b_i$  – весомость  $i$ -го признака в общем итоге (табл.6).

Оценка сложности выполняемых функций производится по 4-х балльной шкале.

$$k_2 = \frac{\sum c_i * x_i}{4}$$

$c_i$  – удельная значимость  $i$ -го признака (табл. 6).

Комплексная оценка L используется для обоснования уровня должностного оклада и категории специалистов при проведении аттестации кадров и пролонгации трудовых контрактов.

Этапы расчетов:

1. Определяется количество интервальных групп на основе диапазона между максимальным и минимальным окладами по данной должности.

2. Определяется «порог ошутимости», т.е. минимальную прибавку к окладу, которую ощущает работник.

3. Определяется ширина интервала комплексной оценки на основе данных о максимальных и минимальных оценках в группе и количестве групп (к):

$$d = \frac{L_{max} - L_{min}}{k}$$

4. Строится таблица, в которой рассматриваются интервалы комплексных оценок, соответствующих им уровней окладов и рекомендуемые категории работников.

**Задание:** выполнить расчет комплексных показателей оценок качества работы для двух инженеров-технологов (в соответствии с вариантом), далее для 6-и специалистов построить интервальные шкалы оценок. Определить должностные оклады и сделать выводы.

**Исходная информация:** Начальник ООТиЗ является членом аттестационной комиссии по установлению должностных окладов технологов технического отдела. Кроме того, в состав АК входят начальник технического отдела, заместитель начальника отдела, члена Совета трудового коллектива, председатель профкома. Результаты аттестации в таблицах 2-5. Оценка производится по 4-х балльной шкале. Требуется установить уровень должностных окладов каждому из двух аттестуемых работников.

1 вариант: исходные данные - табл. 2 и 7.

2 вариант: исходные данные – табл. 3 и 7.

3 вариант: исходные данные – табл. 4 и 7.

Принять следующуювилку должностных окладов для технологов:

I категория – 25-30 минимальных. зарплат в месяц.

II категория – 20-25 минимальных зарплат в месяц.

III категория – 15-20 минимальных зарплат в месяц.

Таблица 13

*Аттестационный лист инженеров-технологов I категории, баллы*

ФИО аттестуем. И номера Элементы экспертов Оценки и их признаки	Оценка аттестуемого									
	А					В				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Деловые качества										
1. Компетентность	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3
2. Способность четко организовать свой труд	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
3. Сознание ответственности	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4. Самостоятельность и инициатива	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
5. Способность осваивать и использовать новые методы в работе	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3
6. Работоспособность	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4
Результаты труда										
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
2. Качество выполненных работ	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3



Таблица 14

## Аттестационный лист инженеров-технологов III категории, баллы

ФИО аттестуем. И номера Элементы экспертов оценки и их признаки	Оценка аттестуемого									
	Е					F				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Деловые качества										
1. Компетентность	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2. Способность четко организовать и планировать свой труд	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3. Сознание ответственности	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
4. Самостоятельность и инициатива	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы в работе	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
6. Работоспособность	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
Результаты труда										
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
2. Качество выполненных работ	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
3. Соблюдение сроков выполнения	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
Сложность выполненных работ										
1. Новизна и элемент творчества	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
2. Сложность проектируемых технологических процессов	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
3. Разнообразие выполняемых работ	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4

Таблица 15

## Сведения об образовании, стаже, участии в рационализаторской работе

ФИО	Оценка рационализации	Образование	Стаж работы, лет
А	-	высшее	5
В	-	сред. спец.	25
С	0,3	высшее	10
Д	-	высшее	4
Е	-	сред. спец.	15
Ф	0,2	высшее	7
Г	-	высшее	10
Н	-	высшее	9
И	-	общее сред.	30

## Значимость признаков (в долях единицы)

Элементы оценки и наименование признаков	Удельная значимость
Деловые качества	
1. Компетентность	0,265
2. Способность четко организовать свой труд	0,093
3. Сознание ответственности	0,1985
4. Самостоятельность и инициатива	0,138
5. Способность осваивать и использовать новые методы в работе	0,105
6. Работоспособность	0,102
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,0985
Итого:	1,0
Результаты труда	
1. Количество выполненных плановых и внеплановых работ	0,31
2. Качество выполненных работ	0,375
3. Соблюдение сроков выполнения	0,315
Итого:	1,0
Сложность выполненных работ	
1. Новизна и элемент творчества	0,3
2. Сложность проектируемых технологических процессов	0,15
3. Разнообразии выполняемых работ	0,10
4. Дополнительная ответственность за результаты труда	0,45
Итого:	1,0

Таблица 17

## Оценки стажа с учетом образования работников

Номер стажевой группы	Оценка стажа	Стаж работы по специальности (лет)		
		1 гр. общ. ср. 1 балл	2 гр. ср. спец. 2 балла	3 гр. Высш. И незак. высш. 3 балла
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,5	5-13	9-13, Св. 29	9-17, св. 29
3	0,75	13-17, 21-29, св. 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	17-21	26-29

**7. Набор и отбор персонала**

1. Задание. Деловая игра "Набор персонала на должность".

Описание деловой игры и постановка задачи.

В авиационном предприятии имеется ряд вакансий, которые необходимо заполнить специалистами. С помощью предложенной методики разработайте программу подбора персонала и удовлетворите потребность предприятия в кадрах.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

*Методические указания.*

1. Из предложенных служб авиапредприятия выберете то подразделение, для которого будет проводится набор и отбор персонала: служба организации перевозок, служба ГСМ (топливо-заправочная), служба авиационной безопасности, аэродромная служба, служба спецтранспорта, служба организации пассажирских перевозок, служба организации грузовых перевозок, служба бортпроводников, служба бортового питания и др.
2. Исходя из обозначенных функций и структуры подразделения, составьте примерное штатное расписание своего подразделения.
3. По каждой вакантной должности необходимо разработайте должностную инструкцию. (Приложение 1.)
4. Следует составить личностную спецификацию. (Приложение 2).
5. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации.
6. Составьте резюме от лица, претендующего на вакансию.
7. Заполните анкету от лица претендента на вакантную должность.
8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности.
9. По результатам проделанной работы делается доклад.

## **8. Мотивация персонала**

2. Задание. 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. Каждый участник игры выбирает 10 мотивов. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 18. Таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 2, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Обработка данных табл. 19 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 18

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

Таблица 19

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

## 9. Организация оплаты труда

### 2. Задание. Моделирование системы оплаты труда.

*Постановка задачи.*

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*

1. Категоризация персонала организации. Необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения (основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий). Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту.

2. Описание и анализ рабочих мест (должностей). На этом этапе работы определяются функции отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах (Инструкция подразделения, должностные инструкции).

3. Классификация рабочих мест (должностей).

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, т.д.);
- 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.

4. Установление базовых окладов, надбавок и доплат.

## 10. Планирование и анализ показателей по труду

Задача 1.

Определите опережение (отставание) темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

<i>Показатели</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>
Объем продукции, тыс. руб	85800	87172
Число работающих	1100	1075
Фонд заработной платы, тыс. ПУО	13200	14896

## Задача 2.

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.

## Задача 3.

Планом реконструкции производства и выхода предприятия из кризисного положения намечено на ближайшие 5 лет увеличить выпуск продукции на 40%. При этом 95% прироста должно быть получено за счет повышения производительности труда. Рассчитайте возможное увеличение в этих условиях численности персонала, если в базисном году на предприятии работало 2000 человек.

## Задача 4.

В отчетном период производительность труда рабочих выросла на 4%, а в расчете на всех работающих - на 5%. Рассчитайте, как изменилась структура персонала, если в базисном периоде удельный вес рабочих в общей численности персонала составлял 0,78.

## Задача 5.

В цехе, работают 400 человек, средний разряд работ (3,7), средний разряд рабочих - 3,5. Планом предусмотрено провести обучение рабочих с тем, чтобы средний разряд рабочих не отставал от среднего разряда работ. Сколько рабочих должны для этого повысить свою квалификацию?

## Задача 6.

За счет обновления оборудования выработка продукта на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 000 до 64 000 руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Каков окажется рост производительности труда и экономия рабочей силы?

## Задача 7.

В связи с предполагаемым увеличением объема производства в планируемом периоде намечено увеличить численность работающих на предприятии на 2%. Рассчитайте, сколько потребуется принять в течение года новых работников, если в отчетном году среднесписочная численность персонала составила 8765 человек, в конце года ожидается 8890 человек, замена естественной убыли - 5 % среднесписочной численности.

## Задача 8.

В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 1-%, 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. рублей.

**Должностная инструкция №**

1. Общая часть.
  - 1.1. Отдел (подразделение).
  - 1.2. Полное наименование должности.
  - 1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от.....
  - 1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от.....
    - 1.4.1. Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного начальника.
  - 1.5. Эта должность дает распоряжения и указания
  - 1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности).
  - 1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности).
  - 1.8. Закрепление в должности.

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации

Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3. Минимальный Рабочий стаж по специальности специальности	

2. Руководство предприятия для описываемой должности выдвинуло следующие цели

**3. Функции**

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения

**4. Информация.**

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность	Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность

4.2. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

**5. Права.**

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

**6. Ответственность.**

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

Должностную инструкцию составил (подпись)

Должностную инструкцию утвердил (подпись)

## Методические указания по разработке личностной спецификации (словесного портрета)

Цель документа: формулировка требований, предъявляемых вакантной должностью к соискателю (претенденту), т.е. разработка «идеальной модели» рабочего места.

Методическая основа: американская методика «План 7 пунктов».

Должность \_\_\_\_\_

Дата разработки \_\_\_\_\_

Перечень требований	Требуемые качества		
	Основные	Желаемые	Противопоказания
<b>1. Физический облик</b>			
Возраст			
Пол			
Здоровье			
Внешний вид			
<b>2. Профессиональная подготовка</b>			
Образование			
Квалификация			
Опыт работы			
<b>3. Интеллект (ум, память, беглость речи, логика мышления и т.д.)</b>			
Общий коэффициент интеллекта			
Логичность мышления			
Творческое мышление			
Особенности памяти, внимания			
Вербальный интеллект			
Темп умственной деятельности			
<b>4. Специальные способности (к чертежам, вычислениям, музыкальные, художественные, технические, лингвистические, организаторские и т.д.)</b>			
<b>5. Интересы (хобби, увлечения)</b>			
<b>6. Черты характера</b>			
Инициативность			
Самостоятельность			
Ответственность			
Коммуникабельность			
Дисциплинированность			
Настойчивость и т.д.			
<b>1. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок, спец. условия работы)</b>			
Семейное положение			
Жилищные условия			
Материальное положение			
График работы			
Организация труда			

**Содержание**

1. Организация деятельности службы управления персоналом (СУП) предприятия .....	3
2. Делопроизводственное обеспечение службы управления персоналом.....	5
3. Рынок труда и структура занятости.....	8
4.Юридическое обеспечение системы управления персоналом .....	9
5.Маркетинг персонала.....	9
6. Расчет комплексной оценки качества работы руководителей и специалистов и их заработной платы .....	12
7.Набор и отбор персонала .....	17
8.Мотивация персонала.....	18
9. Организация оплаты труда.....	19
10.Планирование и анализ показателей по труду.....	20