

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Рег. № 47.03-51
«25» 05 2017 г.

УТВЕРЖДЕН
на заседании кафедры
Протокол от «10» мая 2017 г. № 10
Заведующий кафедрой И.Э. Толстова
И.О. Фамилия
(подпись)

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.ОД.16 Экономика управления персоналом

38.03.03 Управление персоналом

**основной вид деятельности: организационно-управленческая
и экономическая**

Новосибирск 2017 г.

Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Трудовое законодательство РФ	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётная задача
2	Тема 2. Расчет численности персонала организации	ОПК-8, ПК-14	Семинар
3	Тема 3. Анализ использования рабочего времени	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
4	Тема 4. Расчет производительности труда	ОПК-8, ПК-14	Семинар Расчётные задачи
5	Тема 5. Управление рабочим временем руководителей и специалистов	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
6	Тема 6. Затраты на персонал	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
7	Тема 7. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
8	Тема 8. Анализ затрат на персонал	ОПК-8, ПК-14	Семинар Расчётные задачи
9	Тема 9. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
10	Тема 10. Принципы установления заработной платы	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
11	Тема 11. Формы и системы заработной платы в России	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи Расчётные задачи
12	Тема 12. Системы заработной платы за рубежом	ОПК-8, ПК-14	Семинар Расчётные задачи Деловая игра
13	Тема 13. Алгоритм разработки управленческих решений и ответственность за их реализацию	ОПК-8, ПК-14	Семинар Кейс-задачи

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Примерный перечень вопросов контрольной работы*

- 1) Труд как экономическая категория и социально-экономический процесс
- 2) Рабочее время и его нормирование.
- 3) Режим и использование рабочего времени.
- 4) Инвестиции в человеческий капитал и их эффективность.
- 5) Баланс трудовых ресурсов и методы расчета его показателей.
- 6) Сущность заработной платы и ее формирование
- 7) Качество трудовой жизни: понятие и факторы, его формирующие.
- 8) Виды и основные элементы премиальных систем
- 9) Основа организации и регулирования оплаты труда в России
- 10) Системы заработной платы зарубежных стран

**Вариант контрольной работы выбирается по последней цифре учебного шифра студента.*

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если автор изложил собственную позицию в собственной редакции, готов её отстаивать и свободно пересказывать информацию, материал изложен кратко, без грамматических, стилистических ошибок;
- оценка «хорошо» если один-два критерия оценки «отлично» раскрыты не полностью;
- оценка «удовлетворительно» если два-три критерия оценки «отлично» раскрыты не полностью;
- оценка «неудовлетворительно» если больше половины критериев оценки «отлично» не раскрыты.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Трудовое законодательство России о рабочем времени
2. Рабочее время.
3. Продолжительность рабочего времени
4. Ненормированный рабочий день
5. Скользящий график.
6. Гибкий график.
7. Сменная работа
8. Баланс и диагностика рабочего времени
9. Календарный фонд рабочего времени.
10. Полный табельный фонд Полезный фонд времени

11. Вспомогательное время
12. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня
13. Полная продолжительность рабочего дня
14. Баланс рабочего времени
15. Плановый баланс
16. Резервы времени
17. Хронометража (фотохронометража), фотографирования, самофотографирования. Анкеты,
18. Анализ использования рабочего времени
19. Коэффициент дисциплинированности работников
20. Коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени
21. Коэффициент вовлеченности
22. Эффективность использования рабочего времени интегральный Коэффициент использования рабочего времени
23. Оценку затрат времени
24. Контроль рабочего времени
25. Контроль за своевременной явкой рабочих и служащих на работу
26. Карточной контроль
27. Жетонной контроль
28. Пропускной контроль
29. Рапортно-ведомственной контроль
30. Контроль контрольно-пропускных устройств и др.
31. Управление рабочим временем руководителей и специалистов
32. Соотношение фактической и нормативной занятости
33. Самоменеджмент
34. Тайм-менеджмент
35. Долгосрочные планы распределения время
36. Учет принципа повышенной работоспособности
37. Затраты на персонал
38. Состав затрат на рабочую силу
39. Оплата за отработанное время, стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты
40. Оплата за неотработанное время
41. Единовременные поощрительные выплаты
42. Выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату. Расходы по обеспечению работников жильем
43. Расходы на социальную защиту работников. Расходы на профессиональное обучение
44. Расходы на культурно-бытовое обслуживание.

45. Затраты на рабочую силу
46. Налоги, связанные с использованием рабочей силы
47. Планирование расходов на персонал
48. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал
49. Суммы, начисленные по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам или в процентах от выручки в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда
50. Начисления стимулирующего характера
51. Начисления стимулирующего и (или) компенсирующего характера
52. Расходы на оплату труда работников
53. Анализ затрат на персонал
54. Основные направления анализа затрат на персонал
55. Средняя заработная плата
56. Изменение уровня заработной платы
57. Изменение фонда заработной платы
58. Состав первоочередных выплат руководителям
59. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров
60. Потери, вызванные перерывами в работе
61. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников
62. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением
63. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих
64. Затраты по проведению оргнабора
65. Принципы установления заработной платы
66. Теория заработной платы
67. Подходы к определению заработной платы
68. Минимальная заработная плата Принципы организации заработной платы Размер основной заработной платы
69. Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах
70. Тарифная модель
71. Показатели оценки работников
72. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих
73. Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих

74. Условия стимулирующего воздействия оплаты труда
75. Формы и системы заработной платы в России
76. Сдельная и повременная формы оплаты труда
77. Премии
78. Повременная форма
79. Оклад
80. Надбавки
81. Условиям применения повременной формы заработной платы
82. Формулы для определения штучной сдельной расценки
83. Коллективная сдельная расценка
84. Коэффициент трудового участия
85. Косвенная сдельная заработная плата
86. Условия применения сдельной оплаты труда
87. Системы заработной платы за рубежом
88. Общими тенденциями в оплате труда в крупных западных фирмах
89. Система Тейлора Система Хелси Система Роуэна
90. Система Барта Сдельно-регрессивная заработная плата
91. Система Гантта
92. Эмпирические системы заработной платы
93. Система Раккера Система Скэнлона Система Лоулера
94. Зарубежный опыт определения размера заработной платы
95. Метод интуиции
96. Метод ранжирования видов деятельности
97. Метод разрядов
98. Балльный метод

Критерии оценки знаний студентов на экзамене:

– отметка **«отлично»** выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

– отметка **«хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет

необходимыми навыками и приемами их выполнения.

– отметка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, демонстрирует недостаточно систематизированные теоретические знания программного материала, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

– отметка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при его изложении, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие № 1,2

Тема 1. «Трудовое законодательство РФ (Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Рабочее время.
2. Режимы рабочего времени.
3. Режим сокращенного рабочего времени.
4. Разделение рабочего дня на части.
5. Неполное рабочее время.
6. Продолжительность рабочего времени: нормальная и сокращённая.
7. Фактически отработанное время.
8. Ненормированный рабочий день.
9. Сверхурочные работы.
10. Работа в ночное время.
11. Дежурства работников.
12. Учёт рабочего времени.
13. Скользящий график.
14. Гибкий график.
15. Сменная работа.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие № 1,2
Тема 1. «Трудовое законодательство РФ»
(Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 1.1. Ночной сторож склада минеральных удобрений сельскохозяйственного предприятия обратился к администрации организации с требованием сократить его *ночную смену* на один час, сославшись на ст. 96 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

Вопросы

1. *Законно ли требование сторожа?*
2. *Каков порядок привлечения к работе в ночное время инвалидов.*
3. *Как оплачивается труд в ночное время?*

Задание 1.2. Начальник цеха производства мяса бройлеров предложил рабочим дополнительно остаться поработать во вторую смену. За дополнительно отработанное время была обещана *премия в двойном размере* в конце месяца. Некоторых работников такие условия не удовлетворили и они не согласились *она сверхурочную работу*. Тогда руководитель подразделения издал письменное распоряжение, которое обязывало всех рабочих без исключения остаться на сверхурочную работу во вторую смену в связи с производственной необходимостью.

Вопросы

1. *Правомерны ли действия начальника цеха?*
2. *Правомерны ли действия работников, которые не согласились остаться во вторую смену?*
3. *Как оплачивается работа во вторую смену?*

Задание 1.3. В связи с реорганизацией сельскохозяйственного предприятия работодатель предупредил работников на общем собрании об установлении режима неполного рабочего времени с оплатой пропорционально отработанному времени в целях предотвращения массового высвобождения работников. Из ста восьмидесяти работников двадцать шесть отказались от работы в связи с изменением существенных условий труда и были уволены по ст.77 п.7 ТК РФ. Уволенные работники обратились в прокуратуру.

Вопросы

1. *Назовите основание и процедуру прекращения трудового договора в связи с изменением существенных условий трудового договора.*
2. *Какие распорядительные документы должны быть оформлены?*
3. *Правомерно ли увольнение работников?*

4. Каков порядок оплаты труда при увольнении работников при сокращении штатов?

Задание 1.4. Администрация межрайонной оптовой базы кооперативной торговли, учитывая неудовлетворительное положение с выполнением плана реализации за I квартал текущего года, издала приказ перевести водителей грузовых автомобилей на ненормированный рабочий день. Выборный профсоюзный орган организации принял решение о признании приказа незаконным и сделал соответствующее предоставление в Главное управление торговли субъекта Российской Федерации.

Вопросы

1. Как в соответствии с Положением об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей принимается решение об установлении ненормированного рабочего дня?

2. Как производится оплата труда при ненормированном рабочем дне?

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие № 1,2
Тема 1. «Трудовое законодательство РФ»
(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 1.1. Определите количество дней и рабочих часов за февраль 2015 г. в соответствии с производственным календарём месяца.

Календарь на февраль 2015 года

Понедельник		2	9	16	23
Вторник		3	10	17	24
Среда		4	11	18	25
Четверг		5	12	19	26
Пятница		6	13	20	27
Суббота		7	14	21	28
Воскресенье	1	8	15	22	

23 февраля – День защитника Отечества

1. Количество дней:

- календарных _____ ;
- рабочих _____ ;
- выходных и праздничных _____ .

2. Рабочих часов:

- при 40-часовой рабочей неделе _____ ;
- при 36-часовой рабочей неделе _____ ;
- при 24-часовой рабочей неделе _____ .

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «неудовлетворительно», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №3
Тема 2. «Расчет численности персонала организации»
(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Понятие численности персонала организации
2. Расчет среднесписочной численности персонала организации
3. Расчет численности персонала по числу имеющихся рабочих мест
4. Расчет численности персонала по норме численности
5. Расчет нормативной численности персонала на основе норм времени обслуживания
6. Расчет численности персонала организации с учетом различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
-
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
-
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
-
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №4

***Тема 3. «Анализ использования рабочего времени»
(Семинар)***

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Цели и задачи анализа использования рабочего времени.
2. Основные методы анализа использования рабочего времени.
3. Основные источники информации для анализа использования рабочего времени.
4. Основные показатели, характеризующие использование рабочего времени.
5. Коэффициент дисциплинированности работников.
6. Коэффициент уплотнения.
7. Коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени.
8. Коэффициент вовлеченности.
9. Эффективность использования рабочего времени: интегральный показатель.
10. Коэффициент использования рабочего времени.
11. Оценка затрат времени.
12. Факторы внешней и внутренней среды и их влияние на эффективность использования рабочего времени.
13. Оценка эффективности использования рабочего времени специалиста.
14. Оценка эффективности использования рабочего времени в процессе обучения персонала.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие № 4 **Тема 3. «Анализ использования рабочего времени»** **(Кейс-задачи)**

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 3.3. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Когда нужно измерять вовлечённость персонала

Не стоит проводить опрос по выявлению уровня вовлечённости персонала, если в компании сложилась позитивная ситуация (сотрудники работают эффективно, прибыль - стабильна). Другими словами, не надо мерить температуру у здорового человека, так же как не стоит каждые полгода измерять вовлеченность в здоровом коллективе и прописывать рецепты для ее усиления. Повышение показателя вовлеченности сотрудников в компании на 2% вряд ли обернется таким же повышением прибыли. Организация как живой организм переживает взлеты и падения, но это не повод для того, чтобы срочно принимать меры и полностью пересматривать концепцию работы с персоналом.

Показатели вовлечённости:

- заинтересованность сотрудников в работе;
- количество проявлений инициативы;
- стаж работы в компании;
- положительная характеристика компании в формальных и неформальных контактах сотрудников;
- открытость к взаимодействию;
- отсутствие «ухода» во внешнюю деятельность (социальные сети, игры, звонки, не связанные с работой).

Наиболее «продвинутыми» считаются те компании, которые проводят организационные изменения. Они разрабатывают и внедряют полномасштабные изменения HR- и управленческих систем, которые затрагивают такие сферы, как управление талантами и кадровый резерв, управление эффективностью и выстраивание системы обучения для менеджеров.

При этом опросные методы не всегда оказываются точными показателями отношения сотрудников к компании. Здесь часто присутствует фактор социальной желательности, и не все честно отвечают на вопросы. Если в компании регулярно проводятся опросы и соблюдается принцип анонимности, процент желаемых ответов можно снизить. Важно всегда информировать сотрудников о предстоящих опросах, доносить результаты до руководителей и персонала, а главное – принимать меры по итогам исследования. Праздное любопытство недопустимо. Нужно измерять вовлеченность, если есть ощущение потенциальных проблем. Не стоит лишний раз терять сотрудников опросами, потому что за этим стоит высокая доля ответственности – по итогам опроса необходимо вносить реальные изменения в работу организации.

Есть и более объективные показатели уровня вовлечённости персонала: объем бизнеса, низкий уровень кадровой текучести, показатель результативности, кризисные ситуации и альтернативный показатель - уровень заработной платы в соответствии с медианой рынка. Если показатель заработной платы находится практически на медиане, значит, люди работают в компании не из-за высокого дохода, а потому

что здесь эффективное межфункциональное взаимодействие, высокая стабильность коллективов на уровне подразделений.

Источник: Миронова М. / Справочник по управлению персоналом. №10. 2013.

Вопросы:

1. *Какие следует выделить основные факторы, способствующие вовлечению персонала в общее дело?*
2. *Какие определенные меры для повышения вовлеченности персонала нужно принимать на уровне менеджмента организации и на личном уровне?*
3. *Как определить коэффициент вовлеченности персонала?*
4. *Как вы оцените уровень вовлеченности персонала в вашем вузе и почему?*

Задание 3.4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Рекомендации Пола Спайгельмана

Пол Спайгельман – основатель и директор сети американских частных клиник Beryl, исследовательского института Beryl, тренинговой компании Circle и международной общественной организации, объединяющей предпринимателей и руководителей малого бизнеса Small Giants Community, считает управление корпоративной культурой основной функцией генерального директора. Для формирования культуры вовлеченности персонала и клиентов он применяет принципы позитивной психологии, описанные им в книге «Руководство к улыбке». По мнению автора, можно приводить сотни примеров и теоретических обоснований с описанием удачных систем управления корпоративной культурой. Однако есть несколько мелочей, которые в целом, возможно, и не составят систему, но позволят людям ощущать себя более счастливыми на рабочем месте. Начав с этих мелочей, можно прийти к построению ориентированной на человека (people-centric) бизнес-модели, которая станет основой солидной программы развития корпоративной культуры. Перечисленные в книге управленческие правила очень просты, но для того чтобы реализовать их на практике, важно знать основные препятствия, с которыми может столкнуться HR-специалист в условиях российской действительности. Рассмотрим их подробнее.

Рекомендация 1. Дайте людям право голоса. Слушайте их, внедряйте предлагаемые ими идеи, создавайте им все условия для того, чтобы они могли проявить себя.

Рекомендация 2. Платите людям справедливо. Для построения эффективной корпоративной культуры нужно сначала создать базис, то есть разумную систему компенсаций и льгот. Для этого не обязательно платить зарплату выше среднерыночной. Обоснованная перспектива роста дохода и понятная система начисления премий и бонусов в сочетании с отличной рабочей атмосферой способны эффективно мотивировать сотрудников.

Рекомендация 3. Уважайте сотрудников и признавайте их заслуги. Дело не в постоянном увеличении монетарного вознаграждения, вернее, не только в нем. Люди должны чувствовать, что их ценят и прислушиваются к их пожеланиям. Результаты регулярных опросов на предмет выяснения ожиданий сотрудников в отношении развития программ льгот порой очень удивляют менеджеров по персоналу. Так, сотрудники могут проявлять желание заниматься в свободное от работы время экзотическими видами спорта или помогать детским домам и хосписам либо с нетерпением ждать возможности отправить ребенка на лето в корпоративный лагерь, который сориентирует его на получение в будущем профессии в области здравоохранения или образования и т. п.

Рекомендация 4. Предоставьте сотрудникам возможность роста. Большинство людей хотят видеть перспективы развития своей карьеры. В организации должны быть специалисты, которые могут рассказать им о таких возможностях, помочь наметить цели своего развития, спланировать образовательные программы, необходимые для достижения этих целей.

Рекомендация 5. Названия должностей должны радовать сотрудников. Скучные наименования в соответствии со стандартными справочниками и классификаторами стоит приберечь для циркуляров официального бумаготворчества. Нужно, чтобы сотрудник испытывал чувство гордости, произнося или читая название своей должности на визитке. Семантика названия должна отражать специфику его должности и персональный вклад в создание общего настроения. Например, сотрудника ресепшен можно назвать директором по имиджу или менеджером первого впечатления, а менеджера по работе с клиентами – управляющим по добрым услугам.

Рекомендация 6. Наполните рабочую атмосферу «фаном». Попросите сотрудников украсить офис фотографиями (личными фото на рабочем месте или корпоративными на отдыхе, в переговорной и других общедоступных местах). Организуйте «дни моды», предлагая девушкам одеться особым образом. Обязательно проводите корпоративные мероприятия и приглашайте на них членов семей работников. Правда, это не исключает необходимости проведения мероприятий по командообразованию и обучению, где должны присутствовать только сотрудники компании, члены команды.

Рекомендация 7. Показывайте подчиненным пример. Директор или менеджер должен быть лидером во всем. Обучение на личном примере (через «совместное выполнение работы») – самый эффективный способ обучения взрослых людей. Выходите из своего кабинета и включайтесь в общую работу.

Рекомендация 8. Пишите сотрудникам письма. Развитие коммуникационных технологий в виде Интернета и интранета научило руководителей обращаться к своим подчиненным с информационными сообщениями и обращениями через внутренние и социальные сети. Однако это отнюдь не заменяет написания не отличившемуся, а просто хорошо работающему сотруднику благодарственного письма с личной подписью руководителя, отправленного на домашний адрес подчиненного в простом почтовом конверте. А как приятно работнику получить личное поздравление от директора или менеджера по случаю Нового года или дня рождения! Это всего лишь проявление внимания, но очень важное. *Источник: <http://www.pro-personal.ru/>*

Вопросы

1. Возможно ли применение представленных рекомендаций в практике управления российскими компаниями?

2. Проанализируйте препятствия, которые возникнут при внедрении рекомендаций в отечественную практику.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие № 4

Тема 3. «Анализ использования рабочего времени» (Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 3.5. На основании нижеприведенных данных определите показатели использования рабочего времени и возможный рост производительности труда за счет его экономии (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Баланс рабочего времени

Наименование затрат, индекс	Фактические затраты		Нормативные затраты		Затраты, подлежащие сокращению, мин
	мин.	%	мин.	%	
Подготовительно-заключительная работа (ПЗ)	64	13,1	20	4,2	
Оперативная работа (ОП)	308	64,2	414	86,2	
Обслуживание рабочего места (ОБ)	30	6,3	25	5,2	

Отдых и личные надобности (ОТЛ)	15	3,2	21	4,4	
Перерывы по вине производства (ПНТ)	18	3,8	-	-	
Перерывы по вине исполнителя	45	9,4	-	-	
ИТОГО	480	100	480	100	

Задание 3.6. Составьте фактический и нормативный балансы рабочего времени на восьмичасовую смену (табл.3.4) и определите: (1) общее количество моментов; (2) затраты времени на один момент; (3) затраты времени по индексам; (4) коэффициент использования рабочего времени 12 слесарей-сборщиков; (5) коэффициент уплотнения; (6) возможный рост производительности труда, если:

- норматив подготовительно-заключительного времени (Тпз) – 22 мин.;
- обслуживания рабочего места (Тоб) – 20 мин.;
- отдых и личные надобности – 16 мин.

Методом моментных наблюдений за работой 12 слесарей-сборщиков в течение трех смен установлены следующие затраты рабочего времени (в моментах):

- подготовительно-заключительная работа – 156;
- оперативная – 2 120;
- обслуживание рабочего места – 298;
- отдых и личные надобности – 153;
- перерывы по вине производства – 206;
- перерывы по вине исполнителя – 162.

Таблица 3.4

Фактический и нормативный баланс рабочего времени

Индекс	Фактические затраты		Нормативные затраты		Затраты к сокращению, мин.
	мин.	% к итогу	мин.	% к итогу	
ПЗ					
ОП					
ОБ					
ОТЛ					
ПНТ					
ПНД					
Итого:					

Задание 3.7. Составьте нормативный баланс рабочего времени (табл. 3.5) и определите: 1) общее количество моментов; 2) затраты времени на один момент; 3) затраты времени по индексам; 4) коэффициент использования рабочего времени 10 рабочих; 5) коэффициент уплотнения; 6) возможный рост производительности труда, если нормативы времени на смену следующие:

- подготовительно-заключительное время (Тпз) – 30 мин.;
- время обслуживания рабочего места (Тоб) – 20 мин.;
- время на отдых и личные надобности (Тотл) – 20 мин.

По данным фотографии, проведенной методом моментных наблюдений в течение одной смены, получены следующие данные по 10 рабочим:

- оперативная работа составляет 1 210 моментов;

- обслуживание рабочего места – 42 моментов;
- отдых и личные надобности – 61 момент;
- подготовительно-заключительная работа – 50 моментов;
- перерывы по вине производства – 102 момента;
- перерывы по вине исполнителя – 48 моментов.

Таблица 3.5

Фактический и нормативный баланс рабочего времени

Индекс	Фактические затраты		Нормативные затраты		Затраты к сокращению, мин.
	мин.	% к итогу	мин.	% к итогу	
ПЗ					
ОП					
ОБ					
ОТЛ					
ПНТ					
ПНД					
Итого:					

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «неудовлетворительно», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №5
Тема 4. «Расчет производительности труда»

(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

- 1) Производительность труда, показатели ее измерения на уровне предприятия.
- 2) Методы определения выработки продукции: натуральной, стоимостной и трудовой (нормированного рабочего времени); условия их применения.
- 3) Факторы, влияющие на изменение производительности труда.
- 4) Резервы роста производительности труда в организации.

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие № 5
Тема 4. «Расчет производительности труда»

(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 4.1. Объем производства продукции в отчётном году – 80 тыс. руб., численность рабочих – 546 человек, служащих – 124 человека. Планируется изменить выручку на 23 тыс. руб.

Определить:

- 1) выработку в отчётном году;
- 2) прирост выработки;
- 3) изменение трудоёмкости.

Задание 4.2. Провести анализ производительности труда и расходов по заработной плате. Определить влияние отдельных факторов на расходы по фонду оплаты труда. Сопоставить рост производительности труда с выполнением роста средней заработной платы.

Таблица 4.1

Исходные данные

Показатели	План	Отчет
Численность персонала, чел.	395	401
Объем произведенной продукции, тыс. руб.	325200	423434
Среднемесячная заработная плата, руб.	32890	37679

Задание 4.3. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500 тыс. руб. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6% численность останется без изменения.

Задание 4.4. Численность рабочих на предприятии 3650 человек, В одном из цехов проведены мероприятия и повышена производительность труда группой рабочих из 100 человек на 2,5%. Определить прирост производительности труда в целом.

Задание 4.5. Определить как изменится производительность труда. Если известно, что на предприятии внедрили три группы мероприятий, каждое из которых повлекло за собой изменение производительности труда.

Изменение производительности труда:

- 1 группа мероприятий - +2%
- 2 группа мероприятий - -4%
- 3 группа мероприятий - -12,5%

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка *«хорошо»*, выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка *«удовлетворительно»*, выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка *«неудовлетворительно»*, выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №6
Тема 5. «Управление рабочим временем руководителей и специалистов»
(Семинар)
по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Соотношение фактической и нормативной занятости.
2. Понятие самоменеджмента.
3. Круг самоменеджмента.
4. Основные принципы самоменеджмента.
5. Требования к рабочему месту руководителя и специалиста.
6. Формирование имиджа руководителя и специалиста.
7. Понятие «Тайм-менеджмент».
8. Распределение рабочего времени руководителя и специалиста.
9. Основные инструменты тайм-менеджмента.
10. Характеристика технических средств планирования.
11. Долгосрочные планы распределения времени.
12. Анализ возможностей и угроз.
13. Компетенции руководителей и специалистов.
14. Краткосрочные планы распределения времени.
15. Учет принципа повышенной работоспособности.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №6
Тема 5. «Управление рабочим временем руководителей и специалистов»
(Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 5.1. Прочитайте исторический диалог и ответьте на вопросы.

Мудрый советник царя Пирра

Царь Пирр был достаточно энергичным и воинственным, и ему было тесно в рамках эпирского царства, затерянного где-то между Апеннинскими и Балканами. У царя, как и подобает, был мудрый советник, с которым они вечерами вели интересные беседы о будущем эпирского царства.

- Знаешь, - говорил Пирр советнику, - рядом с нами находится Македония. Это государство сейчас сильно ослаблено, и можно его легко завоевать.

- Это так, - отвечал советник, - а что потом?

- А южнее расположена Греция. Она раздроблена на множество мелких государств. Постоянные междоусобицы истощили их, и когда мы завоюем Македонию, мы сможем легко присоединить к нашему царству Грецию.

- И в этом ты прав, великий государь. А что будет дальше?

- Завоевав Грецию, мы получим выход к морю и флот. Тогда мы сможем легко овладеть Египтом, обеспечить себя зерном и другими припасами.

- Все правильно, государь, ну а что будет дальше?

- А после этого мы будем иметь достаточно сил, чтобы покорить Рим и стать властителями мира.

- Прекрасно, государь. Ну а после того, как мы все это выполним, что мы будем делать потом?

- А когда мы всего этого достигнем, мы будем проводить время в ученых беседах за бокалом доброго вина.

- Государь, а зачем тебе все эти хлопоты, войны, если ты уже сейчас, а не через несколько лет трудов, можешь проводить время так, как ты хочешь?

Вопросы

1. В вашей жизни случались Пирровы победы? Охарактеризуйте их.
2. Как оценить эффективность собственных достижений, в каких показателях и единицах измерения рассчитать степень личного успеха?
3. Стоит ли говорить о своих планах близким людям, насколько могут быть ценны их советы в постановке личных целей?

Задание 5.2. Рассмотрите представленные ниже ситуации и аргументированно ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы.

Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 2. Вы стали невольным свидетелем беседы двух коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, как минимум на календарный год. Его оппонент считает, что планирование рациональнее начинать с записей дел на неделю.

Чью точку зрения Вы поддерживаете?

Обоснуйте свою позицию.

Ситуация 3. Представьте, что один из Ваших сотрудников отстаивает мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение.

Что можно ответить сотруднику?

Ситуация 4. Представьте, что к завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы организации. Но Ваш компьютер «завис», и Вы физически не успеваете выполнить задание.

Каковы Ваши действия?

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №6

Тема 5. «Управление рабочим временем руководителей и специалистов» (Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 5.6. Выполните расчёт окупаемости инвестиций в собственное образование.

Таблица 5.11

Структура инвестиций в высшее образование, тыс. руб.

Общие расходы	За 1 год обучения	За весь период обучения
Оплата за обучение		
Расходы на аренду жилья		
Обеспечение необходимой литературой и канцелярские расходы		
Питание		
Одежда		
Санитарно-гигиенические потребности и прочие расходы (транспорт, издержки, отдых, досуг и т.д.)		
Итого		

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка *«хорошо»*, выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка *«удовлетворительно»*, выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка *«неудовлетворительно»*, выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

Практическое занятие №7
Тема 6. «Затраты на персонал»
(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Затраты на персонал.
2. Расходы на персонал.
3. Издержки на персонал.
4. Состав затрат на рабочую силу.
5. Классификации затрат на персонал.
6. Оплата за отработанное время.
7. Стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты.
8. Оплата за неотработанное время.
9. Единовременные поощрительные выплаты.
10. Выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату.
11. Расходы по обеспечению работников жильем.
12. Расходы на социальную защиту работников.
13. Расходы на профессиональное обучение.
14. Расходы на культурно-бытовое обслуживание.
15. Планирование расходов на персонал.
16. Налоги, связанные с использованием рабочей силы.

Критерии оценки:

– оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

- оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №7
Тема 6. «Затраты на персонал»
(Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 6.7. Никифорова Л.П. приступила к работе на новом месте, но т.к. было время праздников, её не смогли оформить официально и обещали это сделать после праздников. Её ставили в графики работы, отмечали в таблице учёта рабочего времени, отмечая количество отработанных часов за смену. Она неоднократно напоминала директору о необходимости заключения трудового договора. Затем Никифоровой Л.П. по семейным обстоятельствам срочно потребовалось уехать из города на 10 дней. Дата возвращения была точно установлена в приватной беседе, директор не возражал против отъезда. Был издан соответствующий приказ. Своевременно вернувшись, Никифорова Л.П. узнаёт от директора, что т.к., она не была официально оформлена до конца месяца, ей не оплатят за отработанные смены.

Вопросы

1. Как поступить Никифоровой Л.П. в данной ситуации?
2. Прав или неправ директор и почему?

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №7
Тема 6. «Затраты на персонал»
(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 6.8. Произведите расчёты и примите решение за руководителя организации о размере натуральной оплаты труда сотруднику организации, если:

- организация реализует продукцию собственного производства стоимостью по оптовой цене 250 руб. за единицу (включая НДС по ставке 10%);
- сотрудник обратился с заявлением в администрацию с просьбой выдать ему часть заработной платы готовой продукцией в количестве 40 единиц;
- оклад работника составляет 32 000 руб.

Дополнительно постарайтесь найти ответы на вопросы:

1. С какой суммы будет удержан налог на доходы физических лиц (НДФЛ)?
2. Будет ли учитываться в цене изделия налог на добавленную стоимость (НДС)?

Задание 6.9. Определите цену платной услуги по подбору персонала рекрутинговой компании, если:

- затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда основного персонала – 20 000 руб.;
- затраты на приобретение материальных запасов, потребляемых в процессе оказания платной услуги – 1 000 руб.;
- затраты на командировки основного персонала, связанные с предоставлением платной услуги – 3 200 руб.;
- суммы вознаграждения сотрудников, привлекаемых по гражданско-правовым договорам – 2 000 руб.;
- сумма начисленной амортизации оборудования, используемого при оказании платной услуги – 250 руб.;
- накладные затраты, относимые на стоимость платной услуги – 2 900 руб.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;

- оценка *«удовлетворительно»*, выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка *«неудовлетворительно»*, выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №8,9

Тема 7. «Расходы на заработную плату, как элемент затрат на персонал»

(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Суммы, начисленные по тарифным ставкам.
2. Суммы, начисленные по должностным окладам.
3. Суммы, начисленные по сдельным расценкам.
4. Суммы, начисленные в процентах от выручки в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда.
5. Оплата труда в особых случаях.
6. Расчёт доплат.
7. Расчёт надбавок.
8. Начисления стимулирующего характера.
9. Премирование работников.
10. Начисления компенсирующего характера.
11. Материальная помощь.
12. Расчёт среднего заработка.
13. Расчёт отпускных.
14. Расчёт пособий за счёт средств ФСС.
15. Расчёт удержаний из заработной платы.
16. Выплата заработной платы.
17. Расходы на оплату труда работников.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №8,9

Тема 7. «Расходы на заработную плату, как элемент затрат на персонал» (Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 7.33. Помогите начинающему менеджеру по персоналу Юлии К., ответив на вопросы.

Отгул по справедливости

Компания занимается разработками программного обеспечения. Зарплата персонала напрямую зависит от количества выполненных заказов. В последнее время в организации наблюдался рост заказов, и сотрудникам приходилось много работать. Дмитрий В. – ведущий разработчик. Так получилось, что в самый разгар работы он сломал ногу и месяц был на больничном, но работал удаленно из дома. Поэтому руководитель оплатил ему не больничный, а выполненные проекты (то есть сотрудник получил полную зарплату со всеми бонусами). Но удаленно не было возможности решить некоторые вопросы, и Дмитрий вышел на работу в выходной по своей инициативе, чтобы доделать то, что не успел, но за что уже получил оплату.

Через какое-то время руководитель попросил Дмитрия выйти в выходной день, так как срочно нужно было закончить проект. Он согласился. Но спустя время Дмитрий стал требовать два отгула за работу в выходные. Руководитель отказал, объясняя, что ему положен только один. Произошел конфликт, который привел к тому, что Дмитрий написал заявление об увольнении. Начальник обратился за помощью к директору по персоналу Юлии К., чтобы она помогла ему урегулировать конфликт и объяснить Дмитрию, что ему действительно положен один отгул.

Источник: Кадровое дело. – Август 2012. – №8.

Вопросы

- 1. В чем ошибка руководителя и в чем не прав Дмитрий?***
- 2. Как Юлии объяснить сотруднику, что ему положен один отгул, и не демотивировать его?***
- 3. Как организовать работу, чтобы таких ситуаций не происходило?***

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также

частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

–

Практическое занятие №8,9

Тема 7. «Расходы на заработную плату, как элемент затрат на персонал» (Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 7.1. Определите «оклад по дням» для сотрудника, если:

- месячная тарифная ставка – 25 000 рублей;
- норма времени за месяц – 22 дня;
- фактически отработанное время в днях – 23 (21) день.

–

Задание 7.2. Определите «оклад по часам» для сотрудника, если:

- месячная тарифная ставка – 25 000 рублей;
- норма времени за месяц в часах – 176 часов;
- фактически отработанное время в часах – 150 (178) день.

Задание 7.3. Современным российским законодательством не определен порядок расчета часовой тарифной ставки исходя из оклада. Выбор способа расчёта остается за работодателем. Определите заработную плату оператора исходя из нормы часов в июле и исходя из среднемесячного числа рабочих часов в год, если:

- оклад оператора – 23 000 руб.;
- учётный период – квартал;
- нормальная продолжительность рабочего времени – 40 часов в неделю;
- норма рабочих часов за год по производственному календарю – 1970 часов;
- норма рабочих часов в III квартале – 528 часов, из них в июле – 168 часов;
- по графику у оператора на июль было запланировано 14 смен по 12 часов;
- фактически в связи с прогулом она отработала лишь 156 часов (13 смен по 12 часов).

Задание 7.4. Определите сдельную расценку и месячный заработок рабочего-фрезеровщика, если:

- норма выработки при выполнении фрезерной операции установлена 50 кронштейнов в смену;
- дневная тарифная ставка VI разряда, по которой тарифицируется работа, установлена в сумме 960 руб.

- за месяц было изготовлено 1000 кронштейнов.

Задание 7.5. *Определите сдельную расценку и месячный заработок рабочего-токаря, если:*

- на выполнение токарной операции установлена норма времени 25 мин.;
- часовая тарифная ставка V разряда, по которой тарифицируется работа, установлена в размере 100 руб.
- за месяц рабочий выполнил 520 токарных операций.

Критерии оценки:

- оценка «*отлично*» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «*хорошо*», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «*удовлетворительно*», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «*неудовлетворительно*», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №10
Тема 8. «Анализ затрат на персонал»
(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Основные направления анализа затрат на персонал.
2. Анализ расходов на оплату труда.
3. Анализ абсолютного и относительного отклонения по фонду оплаты труда
4. Средняя заработная плата.
5. Анализ уровня и динамики среднемесячной заработной платы
6. Изменение уровня заработной платы.
7. Изменение фонда заработной платы.
8. Анализ эффективности использования фонда оплаты труда (ФОТ)
9. Анализ прямых трудовых затрат
10. Состав первоочередных выплат руководителям.
11. Эффективность затрат на персонал.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №10
Тема 8. «Анализ затрат на персонал»
(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 8.1. Проанализируйте фонд заработной платы (ФЗП) на основании данных, представленных в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Состав фонда заработной платы

Виды оплаты	Фонд оплаты труда, тыс. руб.		
	План	Факт	Отклонение
1. Фонд оплаты труда, всего	65 977,00	68 079,70	
- переменная часть	56 566,20	58 681,00	
- постоянная часть	9 410,80	9 398,70	
1.1. Удельный вес в общем фонде заработной платы, %			
- переменная часть			
- постоянная часть			
1.2. Оплата труда рабочих (без учета отпускных)	52 627,4	54 667,5	
- переменная часть	51 582,6	53 610,0	
- постоянная часть	1 044,80	1 057,50	
1.3. Отпускные рабочих	5 084,50	5 171,00	
- переменная часть	4 983,60	5 071,00	
- постоянная часть	100,9	100	
1.4. Оплата труда служащих и ИТР	8 265,10	8 241,20	
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	110	112	
- рабочие	95	97	
- ИТР и служащие	15	15	
3. Объем производства продукции	143 800,0	150 549,0	
3.1. Коэффициент выполнения плана по продаже продукции и оказанию услуг	1,05		
4. Относительное отклонение фонда оплаты труда			

Задание 8.2. Проанализируйте уровень и динамику среднемесячной заработной платы на основании данных, представленных в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Анализ среднемесячной заработной платы

Показатели	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Динамика, %
1. Фонд оплаты труда, всего	65 977,0	68 079,7		
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	110	112		
- рабочие	95	97		
- ИТР и служащие	15	15		
3. Среднемесячная заработная плата, руб.				

- рабочие	50 624,5	51 407,6		
- ИТР и служащие	45 917,2	45 784,4		
4. Количество рабочих дней, отработанных всеми работниками	31 768,0	32 538,2		
5. Количество человеко-часов, отработанных всеми работниками	244 724,0	260 657,2		
6. Продолжительность рабочего года, дней	288,8	290,5		
7. Продолжительность рабочего дня, час	7,7	8		
8. Среднедневная заработная плата одного работника, руб.				
9. Среднечасовая заработная плата одного работника, руб.				

Задание 8.3. Проанализируйте эффективность использования ФЗП:

1) установите соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда;

2) определите:

- индекс заработной платы;
- индекс роста годовой выработки,
- коэффициент опережения,
- экономию (перерасход) фонда оплаты в связи с изменением соотношения

между темпами роста производительности труда и его оплаты;

3) дополните анализ расчетом показателей:

- выручка на один рубль заработной платы;
- валовая прибыль на один рубль зарплат;
- чистая прибыль на один рубль зарплат (исходные данные представлены в

табл. 8.3).

Таблица 8.3

Показатели для анализа ФЗП

Показатели	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Динамика, %
Выручка	143 800,0	150 549,0		
Прибыль от продаж	312 480,0	323 969,0		
Чистая прибыль	200 017,0	213 653,0		
Фонд заработной платы	65 977,0	68 079,7		
Выручка на один рубль заработной платы, руб.				
Прибыль на рубль заработной платы, руб.				
Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб.				

Задание 8.4. Определите эффективность затрат на обучение менеджеров по продажам, если:

- объём пророста продаж составил – 800 000 рублей;
- затраты на оплату труда с начислениями внутренних бизнес-тренеров составили – 60 000 рублей;
- амортизация оборудования – 1 500 рублей;
- стоимость питания сотрудников в период обучения – 20 000 рублей;

- стоимость канцтоваров – 5 700 рублей;
- прочие материальные затраты – 12 000 рублей;
- оплата труда с начислениями сотрудников службы управления персоналом за организацию проведения обучения, контроль за процессом обучения и его анализ – 11 000 рублей;
- затраты на проведение оценки «тайный покупатель» – 10 000 рублей.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «неудовлетворительно», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №11,12

***Тема 9. «Определение экономического ущерба, вызванного
текучестью кадров»***

(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Явочная численность.
2. Среднесписочная численность.
3. Коэффициент выбытия кадров.
4. Коэффициент приёма кадров.
5. Коэффициент оборота кадров.
6. Коэффициент текучести кадров.
7. Коэффициент замещения кадров.
8. Потери численности вследствие текучести кадров.
9. Потери, вызванные перерывами в работе.
10. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников.
11. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением.
12. Производительность и трудоёмкость.
13. Факторы роста производительности труда.
14. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников.
15. Затраты по проведению оргнабора.
16. Потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников.

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №11,12

Тема 9. «Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров» (Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 9.34. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Как сделать эффективным любого сотрудника

В практике руководства часто бывает так, что сотрудник, несмотря на свои усилия и усилия руководителя, постоянно терпит неудачи при выполнении своих задач. Однако Маркус Бакингом утверждает, что это вовсе не повод расставаться с таким сотрудником. Уникальные сильные стороны и таланты есть у всех людей, и задача руководителя – разглядеть их и найти им применение. Чтобы добиться от каждого сотрудника максимума отдачи и эффективности, М. Бакингом предлагает руководителям воспользоваться несколькими стратегиями.

СТРАТЕГИЯ 1. Навыки vs способности

В первую очередь следует выяснить, не вызваны ли возникающие у сотрудника трудности недостатком навыков и знаний, а вовсе не отсутствием способностей. В этом случае просто предоставьте ему возможность приобрести отсутствующие у него навыки или знания, дайте время применить их на практике, а затем посмотрите, не улучшились ли результаты его работы. Если это произошло, то проблема решена. Если нет, значит, у человека отсутствуют определенные способности. М. Бакингом настаивает на том, что в последнем случае пытаться исправлять человека неэффективно. Лучше прибегнуть к помощи следующей стратегии.

СТРАТЕГИЯ 2. Партнерство

М. Бакингом предлагает найти «неуспевающему» сотруднику напарника, обладающего несомненными талантами именно в тех сферах деятельности, где он сам слаб. Партнерство — это не подпорка для слабого, а залог его будущего успеха. При правильной комбинации сотрудники, дополняющие друг друга, могут дать колоссальный прирост в эффективности.

СТРАТЕГИЯ 3. Алгоритмы и инструкции

Предложите сотруднику использовать метод или прием, который поможет ему путем четкого следования определенному алгоритму выполнить то, что не удастся с помощью интуиции. Так, М. Бакингом рассказывает о сценаристе, который, будучи человеком очень мягким, испытывал колоссальные трудности, когда ему приходилось критиковать работу своих коллег — режиссеров, музыкантов и т.д. Чтобы преодолеть эту трудность, он прибег к помощи воображаемого «бога искусства»: теперь уже сценарист произносит критику не от своего имени, а от имени третьей стороны – бога искусства. Несмотря на кажущуюся простоту и наивность, эта психологическая уловка отлично работает!

СТРАТЕГИЯ 4. Перераспределение ролей

Это самая радикальная стратегия. Если все иные способы не дали результата, то следует подумать о том, чтобы перестроить сферу деятельности работника так, чтобы его слабые стороны больше не были задействованы. Это может повлечь за собой перераспределения ролей и обязанностей в коллективе, что

Вопросы

1. Как определить экономический эффект, затраты и экономическую эффективность при выборе той или иной стратегии?

2. Какая из предлагаемых М. Бакингом стратегий является более эффективной с позиций экономики управления персоналом организации и почему?

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

–

Практическое занятие №11,12

***Тема 9. «Определение экономического ущерба, вызванного
текучестью кадров»
(Расчётные задачи)***

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 9.1. Определите явочную численность работников, если:

- в цехе имеется 48 станков;
- режим работы 2-х сменный;
- норма обслуживания 9 станков на одного наладчика.

Задание 9.2. Определите явочную численность рабочих производственного участка, если:

- в году 226 рабочих дней;
- на производственном участке в течение года необходимо собрать 350 тыс. единиц продукции;
- сменная норма выработки одного рабочего составляет 40 единиц продукции;
- норма выполняется в среднем на 115%.

Задание 9.3. Определите явочную и списочную численность рабочих, если:

- в цехе установлено 40 станков;
- каждый станок обслуживают 2 человека;

- график работы 2-х сменный.
- предприятие работает непрерывно, а каждый рабочий – 230 дней в году.

Задание 9.4. *Определите среднесписочную численность в мае, во II, III, IV кварталах и за год, если:*

- сезонное предприятие приступило к работе 15 мая;
- численность работников по списку 15 мая 28 чел.;
- 16 мая – 30 чел.;
- 17 мая – 31 чел.;
- 18 мая – 33 чел.;
- 19 мая – 37 чел.;
- 20 мая – 35 чел.;
- с 21 мая по 31 мая – 37 чел.;
- с 1 июня по 31 декабря – 40 чел.

Задание 9.5. *Определите численность работников на 1 декабря, среднесписочную численность работников за ноябрь, показатели движения персонала предприятия, если:*

- на 1 ноября численность работников предприятия по списку составляла 652 человека;
- 5 ноября принято 7 человек;
- 8 ноября 4 человека были призваны на службу в вооружённые силы;
- уволилось по собственному желанию 15 ноября 6 человек, 19 ноября – 3 человека;
- принято 22 ноября 14 человек, а 24 ноября еще 2 человека.

Задание 9.6. *Определите коэффициенты оборота и текучести кадров, если:*

- среднесписочная численность рабочих предприятия за отчетный год составила 430 человек;
- в течение года принято на работу 20 человек, уволено 87 человек, в том числе за нарушение трудовой дисциплины 24 человека, по собственному желанию 15 человек.

Задание 9.7. *Определите:*

- 1) *среднесписочную численность работников за октябрь;*
- 2) *численность работников по состоянию на 1 ноября;*
- 3) *коэффициент приёма кадров;*
- 4) *коэффициент выбытия кадров;*
- 5) *коэффициент оборота кадров;*
- 6) *коэффициент текучести кадров;*
- 7) *коэффициент замещения кадров;*
- 8) *потери численности от текучести кадров, если:*
 - на 1 октября численность работников по списку составила 782 чел.;
 - 14 октября 9 чел. были призваны на службу в вооружённые силы;
 - 19 октября принято 11 чел.;
 - 22 октября уволились по собственному желанию 8 чел.;
 - плановый фонд рабочего времени на одного работника по балансу составляет

226 дней.

Критерии оценки:

- оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка *«хорошо»*, выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка *«удовлетворительно»*, выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка *«неудовлетворительно»*, выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №13

***Тема 10. «Принципы установления заработной платы»
(Семинар)***

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Теория заработной платы.

2. Подходы к определению заработной платы.
3. Минимальная заработная плата.
4. Принципы организации заработной платы.
5. Размер основной заработной платы.
6. Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах.
7. Тарифная модель.
8. Показатели оценки работников.
9. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих
10. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам учетом Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.
11. Условия стимулирующего воздействия оплаты труда.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №13

**Тема 10. «Принципы установления заработной платы»
(Кейс-задачи)**

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 10.1. Прочитайте текст, ознакомьтесь с информацией, представленной в табл. 10.5 и аргументированно ответьте на вопросы.

Различные формы несправедливой оплаты труда в восприятии рабочих

Результаты анализа, опубликованного в журнале «Психология сегодня», свидетельствуют о том, что многие женщины, представители национальных меньшинств и лица с какими-либо физическими и умственными недостатками считают, что с ними обходятся на работе несправедливо. Этот вывод имеет очень большое значение для менеджеров, которые в соответствии с теорией справедливости должны особым образом мотивировать людей всех этих категорий, составляющих свыше 60% трудоспособного населения США. Около 43% лиц, обследованных в рамках указанного исследования, считают, что за последние пять лет они становились жертвами дискриминации на работе. В табл. 10.4. приведены основные причины дискриминации и формы, в которых она выражалась.

Примечание: Поскольку у респондентов спрашивали, сколько форм дискриминации они испытывали, то сумма всех категорий превышает 100%.

Источник: Psychology Today, May 1978, p. 65.

Таблица 10.5

Причины и формы дискриминации на работе

Причины дискриминации	Формы дискриминации				
	Пол	Раса	Национальность или религия	Возраст	Физические недостатки
Действия администрации привели к тому, что меня не взяли на работу, хотя я удовлетворял квалификационным требованиям	18,0	32,7	24,1	16,7	31,0
Мой заработок был ниже, чем у других рабочих, делавших сходную работу	48,5	15,5	17,2	28,1	17,2
Мне было поручено выполнять большие задания, делать иную или менее престижную работу, чем другие рабочие с аналогичными обязанностями	28,5	21,8	27,6	25,1	17,2
Я не мог получить работу, соответствующую моей квалификации	37,2	34,5	31,0	44,8	37,9
Меня не принимали или не приглашали участвовать в совместных развлечениях после работы (ленчи, вечеринки и т.п.)	12,8	7,3	19,0	7,4	6,9
Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации данной фирмы	16,2	15,5	12,1	9,4	6,9
У меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по роду работы	25,3	29,1	43,1	24,6	34,5

Вопросы

1. *Насколько актуальны результаты исследований в современное время. Существуют ли дискриминация в оплате труда в современной России. Приведите примеры.*

2. *Справедливо ли оплачивается труд гастарбайтеров?*

3. *Справедливо ли оплачивается труд студентов и молодых специалистов?*

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также

частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №13

Тема 10. «Принципы установления заработной платы»

(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 10.2. 1) Определите среднее абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов. 2) Постройте 6-ти разрядную тарифную сетку, если возрастание тарифных коэффициентов носит равномерный относительный характер, в диапазоне 1: 2,4.

Задание 10.5. Определите, правильно ли была осуществлена доплата до МРОТ, если:

- согласно приказу Петров И.И. был принят на работу в 2015 г. по совместительству на 0,5 ставки с окладом 3 000,00 руб.;

- в проверяемый период ему производилась доплата до МРОТ в полном объеме (5 965 – 3 000 руб.).

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;

- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;

- оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;

- оценка «неудовлетворительно», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №14

***Тема 11. «Формы и системы заработной платы в России»
(Семинар)***

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Повременная форма оплаты труда.
2. Условия применения повременной формы оплаты платы.
3. Повременно-премиальная система оплаты труда.
4. Сдельная форма оплаты труда.
5. Условия применения сдельной формы оплаты платы.
6. Сдельно-премиальная система оплаты труда.
7. Контрактная система оплаты труда.
8. Оклад.
9. Надбавки.
10. Компенсационные выплаты.
11. Премии.
12. Формулы для определения штучной сдельной расценки.
13. Коллективная сдельная расценка.
14. Коэффициент трудового участия (КТУ).
15. Косвенно-сдельная заработная плата.
16. Системы вознаграждения персонала на основе учета компетенций.

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №14

Тема 11. «Формы и системы заработной платы в России» (Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 11.12. 1) Изучите ситуацию; 2) помогите «СС» подготовить предложения к завтрашнему совещанию.

Раздумья «СС»

Семен Семёнов снял трубку некстати зазвонившего телефона. Только удалось вырвать из своего сумасшедшего графика пару минут для распределения ежемесячного премиального фонда (будь он неладен!), как он. С. Семёнов, тут же понадобился начальству. Месяц назад, когда этот фонд передали в распоряжение мастеров участков. Семён, которого рабочие за глаза ласково называли «СС», принял соломоново решение – распределить премию поровну между всеми. Но начальство выразило свое недовольство таким решением: мол, этот фонд выделен для мотивирования к результативному труду, а вы тут разводите уравниловку. Не умеете мотивировать – заберем фонд, да еще подумаем, нужен ли нам такой руководитель... И вот опять завтра утром на совещании необходимо представить свои предложения, а времени на размышления нет!..

«Что же мы имеем? – думал «СС», быстрым шагом проходя длинный коридор, – информация к размышлению: четыре намотчицы трансформаторов плюс наладчик. А премии на все про всё – 50 000 руб. Да-а...?»

№ 1 – Иванова. Опытная, квалифицированная сотрудница. Сменные задания, сколько помню, всегда выполняет, брака не допускает. И в истекшем месяце – тоже все в порядке. Не премировать – значит обидеть...

№2 – Петрова. Эта может перевыполнить норму на сложных изделиях. но может и «запороть» простые. Вот и в этом месяце выдала 120 % нормы на самых » привередливых трансформаторах – с проводом 0,5. А прокололась на проводе 0.2: получила три рекламации из ОТК. Скучно ей. видите ли, было от простой работы! А кому доверить тяжелую сборку? Только ей да Ивановой. Но план-то вытягивает именно Петрова...

№ 3 – Сидорова. Звезд с неба не хватает. План в этом месяце выполнила. Да, было одно опоздание – оставалась доделывать задание после работы, а ведь все равно задержала смежников! Правда, много возилась с новенькой. Если бы не Сидорова – брака было бы немеряно... А благодаря ей новенькая быстро освоила сборку, хоть Сидоровой никто не поручал этого присмотра. Как же не отметить инициативу снизу?..

№ 4 – Марина, новенькая. Хорошая девочка, старательная. Первый месяц выполнила план, сработала практически без брака, хотя пока на простых изделиях, да и не без помощи Сидоровой. Нужно поощрить? Нужно...

№ 5 – Бабкин. Наладчик – «золотые руки». Умница, рационализатор, балагур. Сколько воюю с ним, чтобы был порядок на рабочем месте. Он отшучивается, мол, мне необходим творческий беспорядок! В этом месяце сотворил замечательную вещь: что-то там поменял в

механизме станка, и провод 0.03 перестал рваться во время намотки. А ведь даже разработчики станка ничем помочь не могли, только развели руками и посоветовали использовать немецкую проволоку. Ну, как без него, без этого Бабкина!?

В этот момент СС переступил порог кабинета начальника, и ход его мыслей прервал привычный голос хозяина кабинета, – «Здравствуй, Семён! Есть новая задача...»

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

Практическое занятие №14

Тема 11. «Формы и системы заработной платы в России» (Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 11.1. Рассчитайте заработную плату в месяц, соответствующую V разряду, для работника машиностроительного предприятия, если:

- часовая ставка заработной платы I разряда равна 93,5 руб.;
- разрядный коэффициент, соответствующий по V разряду, составляет 2,16;
- расчетное количество часов в месяц – 170.

Задание 11.2. Рассчитайте заработок переводчика, работающего сдельно, если:

- фактический объем выработки составил 290 машинописных страниц (мпс.);
- расценка за 1 мпс. перевода – 350 руб.

Задание 11.3. Рассчитайте размер заработной платы начальника отдела кадров организации за текущий месяц, если:

- месячный оклад составляет 52 000 руб.;
- из 23 рабочих дней по графику он отработал 20 дней (3 дня исполнял государственные обязанности с сохранением средней заработной платы);
- размер премии из фонда материального поощрения в текущем месяце – 30% оклада, в прошлом месяце было 22 рабочих дня по графику;

- размер премии составляет 25% оклада.

Задание 11.4. Рассчитайте заработок рабочего за месяц при: 1) простой повременной системе оплаты труда; 2) повременно-премиальной системе оплаты труда (премия составляет 10 % от тарифа); 3) простой сдельной оплате труда (расценка за одну деталь – 7,2 руб.); 4) сдельно-премиальной системе оплаты труда (премия – 0,5 % от сдельного заработка за каждый процент превышения нормы выработки); 5) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда (повышающий коэффициент – 1,8), если:

- тарифная ставка рабочего V разряда составляет 168 руб./ч;
- продолжительность рабочего дня – 7 ч;
- количество рабочих дней в месяце – 20;
- норма выработки – 20 деталей за смену;
- фактическая выработка за месяц – 460 деталей.

Задание 11.5. Рассчитайте месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда, если:

- работник-повременщик III разряда отработал за месяц 22 дня;
- часовая тарифная ставка I разряда – 121,32 руб.;
- тарифный коэффициент III разряда – 1,2;
- средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов;
- за отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 15% месячного тарифного заработка.

Задание 11.6. Рассчитайте расценку за одно изделие при переводе рабочего на сдельную заработную плату, если:

- норма выработки – 20 изделий в день;
- продолжительность рабочего дня – 8 часов;
- повременная заработная плата – 15 200 руб. в месяц;
- в месяце 22 рабочих дня.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «хорошо», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «удовлетворительно», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «неудовлетворительно», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №15,16

***Тема 12. «Системы заработной платы за рубежом»
(Семинар)***

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

1. Система Ф.У.Тейлора.
2. Система Меррика.
3. Система Ф. Хелси.
4. Система Роуэна.
5. Система Бедо.
6. Система К. Барта.
7. Сдельно-регрессивная заработная плата (система Г. Гантта).
8. Эмпирические системы заработной платы.
9. Система Раккера.
10. Система Скэнлона.
11. Система Э. Лоулера.
12. Система «Импрошейр».
13. Современные тенденции в оплате труда в крупных западных кампаниях.

Критерии оценки:

- оценка «*отлично*» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «*хорошо*» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «*удовлетворительно*» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №15,16
Тема 12. «Системы заработной платы за рубежом»
(Деловая игра)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 12.16. Деловая блиц-игра: «Материальная мотивация работника организации» (разработана Н.Ф. Пушкарёвым, Е.В. Троицкой, Н.Н. Пушкарёвым).

Методические указания

Цель игры – решить проблемы материальной мотивации работника организации с его непосредственным участием.

Порядок проведения игры

1 этап (20 -25 мин.)

Преподаватель разъясняет учебной группе цель и задачи игры.

Игровая цель – принять групповое управленческое решение по вопросу материальной мотивации за квартал среди работников подразделения организации.

Важное условие: это должно быть решение, за которое бы высказались все участники дискуссии. При этом необходимо создать такой психологический климат., чтобы не оказалось ни одного «недовольного».

Участники лаут согласие на проведение дискуссии, а также подтверждают свою готовность обсуждать основания и критерии материальной мотивации работника.

Этап считается завершённым лишь при условии, что все участники высказали положительное отношение к цели и условиям дискуссии.

Преподаватель раздаёт студентам задания, для выполнения которых применяются карточки (форма 1), где участники должны заполнить свои фамилии и ответить «да» или «нет», подтвердив, таким образом, согласие участвовать в дискуссии или отказ от неё. В случае отдельных несогласий следует дополнительное разъяснение.

2 этап (10-15 мин.)

Групповая разработка вопросов, которые будут обсуждаться (показатели, которые необходимо учитывать при выдвижении работников на получение материального вознаграждения).

3 этап (15-20 мин.)

Обсуждение критериев вознаграждений, предложенные участниками игры. Каждый «сотрудник» называет 4-5 критериев. Преподаватель обобщает критерии и называет их. Далее следует обсуждение критериев. В случае их одобрения осуществляется переход к следующему этапу. Согласие с общими критериями подтверждается также в форме 1.

4 этап

Принятие группового решения: участники дискуссии оценивают предложенные друг другом критерии по пятибалльной шкале. (Эта работа выполняется в качестве домашнего задания.) Затем комиссия (3-5 чел.) подсчитывает баллы, полученные каждым участником, и по количеству очков определяет занятое им место.

5 этап

Подводятся итоги игры.

В процессе игры участники заполняют формы 1 – 4 в соответствии с разъяснениями преподавателя.

Форма 1

ФИО участника дискуссии _____

1. Согласен ли участвовать в дискуссии «да» _____ «нет» _____

2. Критериями, влияющими на право получения материального вознаграждения, считаю:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

3. После обсуждения предложений всех участников согласен со следующими критериями:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

4. Считаю, что по этим критериям мои коллеги заслуживают оценок (по пятибалльной системе)

№ п/п	ФИО членов коллектива	Критерии					Общее количество баллов
		a	b	c	d	e	
1							
2							
...							

Форма 2

№ п/п	ФИО членов коллектива	Оценки участников							Общее количество баллов	Средний балл
		1	2	3	4	5	6	7		
1										
2										
...										

Форма 3

№ п/п	ФИО членов коллектива	Место, занятое членом коллектива	Сумма вознаграждения	Комментарий

Форма 4

Приказ

О квартальном премировании работников кадровой службы

Генеральный директор

И. О. Фамилия

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №15,16
Тема 12. «Системы заработной платы за рубежом»
(Расчётные задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 12.1. *Рассчитайте месячный заработок рабочего по системе Тейлора, если:*

- рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 342 изделия;
- норма времени на одно изделие – 0,45 н.-ч.;
- часовая тарифная ставка – 200 ден. ед.

Задание 12.2. *Рассчитайте месячный заработок рабочего по системе Меррика, если:*

- рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 300 изделий;
- норма времени на одно изделие – 0,6 н.-ч.;
- часовая тарифная ставка – 180 ден. ед..

Задание 12.3. *Рассчитайте месячный заработок рабочего по системе Эмерсона, если:*

- рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 320 изделий;
- норма времени на одно изделие – 0,6 н.-ч.;
- часовая тарифная ставка – 180 ден. ед.

Задание 12.4. *Рассчитайте месячный заработок рабочего по системе С. Хэлси (при $K=0,5$), если:*

- рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 392 изделия;
- норма времени на одно изделие – 0,5 н.-ч.;
- часовая тарифная ставка – 150 руб.

Задание 12.5. *Рассчитайте заработную плату по системе С. Хэлси за выполнение объёма работы, если:*

- норма времени на выполнение работы – 8 часов;
- фактическое время, затраченное на выполнение работы – 7 часов;
- прирост производительности труда на 1% обеспечивает прирост заработной платы на 0,5 %;
- за выполнение нормы предусмотрена оплата – 100 ден. ед.

Задание 12.6. *Рассчитайте заработную плату рабочего по системе К. Барта, если:*

- почасовая ставка рабочего составляет 196 ден. ед.;
- работа выполнена за семь часов, вместо десяти по норме.

Задание 12.7. *Рассчитайте месячный заработок рабочего по системе К. Барта, если:*

- рабочий отработал в течение месяца 160 часов и изготовил 400 изделий;
- норма времени на одно изделие – 0,4 н.-ч.;
- часовая тарифная ставка – 160 ден. ед..

Критерии оценки:

- оценка «*отлично*» выставляется студенту, если он представил правильный ответ, у доски публично раскрыл алгоритм решения;
- оценка «*хорошо*», выставляется студенту, если он представил неточный ответ, может по памяти воспроизвести алгоритм решения, применить формулу для расчёта, отвечает на уточняющие вопросы, понимает значение показателей;
- оценка «*удовлетворительно*», выставляется студенту, если он может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно отвечает на уточняющие вопросы;
- оценка «*неудовлетворительно*», выставляется студенту, если он не может воспроизвести алгоритм решения по образцу, подставив исходные данные в расчётную формулу, односложно с трудом отвечает на уточняющие вопросы.

ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ

Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Практическое занятие №17

Тема 13. «Алгоритм разработки управленческих решений и ответственность за их реализацию»

(Семинар)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

- 1) Управленческое решение как основное звено процесса управления
- 2) Алгоритм разработки и реализации управленческого решения
- 3) Формулировка ограничений и критериев при разработке управленческого решения
- 4) Определение и оценка альтернатив при разработке управленческого решения
- 5) Ответственность за разработку и реализацию управленческого решения

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он проявляет высокую активность в обсуждении, приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, приводит цитаты, его отличает грамотная, выразительная устная речь;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, ссылается на авторитетные источники, его отличает достаточно грамотная речь;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он иногда проявляет активность в обсуждении, в некоторых случаях приводит собственные аргументы, его отличает достаточно понятная речь;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он просто присутствует на занятиях и не участвует в дискуссии.

Практическое занятие №17
Тема 13. «Алгоритм разработки управленческих решений и
ответственность за их реализацию»

(Кейс-задачи)

по дисциплине «Экономика управления персоналом»

Задание 13.1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Гуляют все!

Стоит ли «подсаживать» на бонусы всех работников. Крупные компании давно практикуют поощрение своих «топов» огромными премиальными. В KPMG решили, что это несправедливо, и начали выплачивать бонусы еще и рядовым сотрудникам

Ана Паула Нэкиф

Неутешительные результаты были получены после опроса, проведенного британской компанией Innesto Reward Consulting: более 60% из 183 HR-директоров высказали свое решительное «нет» выплатам премиальных. По их мнению, премии никак не влияют на производительность персонала. Тем не менее, в секторе финансовых услуг стали появляться компании, щедро распространяющие свои бонусные схемы не только на топ-менеджеров, но и на всех остальных служащих. KPMG – аудиторская компания из «большой четверки» – одна из первых решила озолотить своих сотрудников: к Рождеству на премии 8 950 работникам британского офиса было выделено 59 млн фунтов (\$111,5 млн) – это на 57% больше, чем в предыдущем году. «Если все сотрудники работали на благо компании, то почему бы не распределить вознаграждение справедливо?» – задает риторический вопрос Джон Гриффит-Джонс (John Griffith-Jones), генеральный директор KPMG UK.

Не такой, как все

Гриффит-Джонс уверен, что громкая инициатива его компании даст рынку пищу для размышлений. «Если кто-то все еще не видит смысла в прекращении эксплуатации своего персонала и повышении его уровня жизни, флаг вам в руки. Но тогда не удивляйтесь, что лучшие люди, обладающие высоким «боевым духом», будут работать в нашей компании», – пожимая плечами, говорит глава KPMG.

В течение трех лет руководство этой аудиторской компании вынашивало идею распространения схемы выплат премиальных на весь персонал, однако финансовые показатели KPMG не позволяли устроить подобный «аттракцион неслыханной щедрости». «Час икс» настал в 2005 году, когда доходы компании выросли на 20%, а ее оборот достиг 1,28 млрд фунтов (\$2,42 млрд).

Если вы думаете, что после исполнения задуманного руководство KPMG почувствовало себя в роли неразборчивого Санта-Клауса, раздающего подарки как хорошим, так и плохим детям, то вы ошибаетесь. Напротив, стало очевидно, что компания ощутимо повысила лояльность сотрудников, которые теперь уверены, что их усилия будут вознаграждены. «Пять лет назад у нас было всего 500 партнеров, активно развивающих наш бизнес, – рассказывает Гриффит-Джонс. – Но вот мы запустили новую систему вознаграждений, и если она сработает, у нас будет уже около 10 тысяч партнеров».

Менеджер KPMG Джастин Джонс (Justin Jones) согласен, что эта схема эффективно работает: благодаря ей весь персонал видит смысл в повышении своей производительности. «Если бы система вознаграждений не распространялась на весь персонал, это наверняка вызвало бы «раздрай» в коллективе», – полагает он.

Сама по себе идея давать каждому по заслугам, несомненно, является справедливой и благой. Но здесь как нельзя лучше подходит поговорка о том, куда ведет дорога, выложенная благими намерениями. HR-директора знают, что легче расписать самую с ложную и запутанную схему выплат премиальных, чем с умом реализовать же самую простую бонусную программу. И Гриффит-Джонс понимает, что лучше вообще не применять новую схему, нежели применить ее неверно. «В некоторых компаниях такие начинания оканчиваются крахом, потому что никто не верит в их честность. Поэтому особенно важно давать работе каждого справедливую оценку, чтобы сотрудники четко понимали, как и за что распределяются премии», – говорит Гриффит-Джонс.

В войне за таланты

Возможность участия в доходах компании может использоваться в качестве мощного инструмента как для привлечения новых талантов, так и для поднятия духа уже работающих сотрудников. Сегодня наем по-настоящему квалифицированного работника является весьма дорогим удовольствием, и, как замечает Гриффит-Джонс, ошибка при подборе может стоить компании больших денег.

Слово конкурентам

Стеван Роллс (Stevan Rolls), директор по персоналу британского офиса Ernst & Young, говорит: «У нас не действует схема выплаты премиальных, однако мы стараемся соответствовать рыночному уровню зарплат». Также Роллс добавляет, что хотя компенсационная модель KPMG и является более гибкой, результаты исследований показывают, что по общему уровню компенсаций Ernst & Young хорошо

смотрится на рынке труда. «Тот факт, что у нас нет системы бонусов, никак не влияет на «текучку» кадров - она не выше, чем у любого из наших конкурентов», - говорит он.

В Price waterhouse Coopers (PwC) и вовсе отрицают авангардность предложенной KPMG схемы. Как выяснилось, PwC уже применяет подобную систему вознаграждений: премии распространяются на всех сотрудников, включая и административный персонал. По словам HR-директора компании Джеки Гиттинз (Jackie Gittins), в 2005 году рост премиальных выплат персоналу PwC составил 42% - до 59 млн фунтов (\$111,5 млн), и компания намерена и в дальнейшем увеличивать эту цифру.

Что касается Deloitte, то там предпочли не раскрывать информацию о системе вознаграждений. Несмотря на это, «HR Менеджмент» уверили в том, что бонусная схема в компании существует.

Удерживать и нанимать сильнейших специалистов на рынке при таком высоком уровне конкуренции – настоящий вызов. По словам Гриффит-Джонса, KPMG всерьез намерена стать лучшим работодателем в своем сегменте, в том числе с точки зрения размера зарплат. Но он отмечает, что это в первую очередь будет зависеть от самих сотрудников: чтобы из года в год получать премии, они должны выполнять свою часть соглашения и усиленно работать.

Процесс внедрения столь масштабной системы вознаграждений по определению не может быть легким и безболезненным, но в KPMG решительно настроены на положительный результат. На самом деле новая система только начала подвергаться настоящим испытаниям, и окончательный вердикт дадут ей сотрудники и партнеры компании. Как замечает гендиректор KPMG, «нужно действовать, а не только говорить. Нас судят по тому, насколько наши слова соответствуют поступкам».

Источник: <http://www.4-hr.ru/tenden/>

Вопросы

1. *Считаете ли вы правильной инициативу Гриффит-Джонса. Ответ обоснуйте.*
2. *Разделяете ли вы мнение Стевана Роллса. Ответ обоснуйте.*
3. *Возможно ли внедрение подобных систем в отечественной практике управления персоналом? Ответ обоснуйте.*

Задание 13.3. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Схемы оплаты по добавленной стоимости

Оплата по добавленной стоимости является еще одной модификацией оплаты по результату. Она используется в целях активизации участия сотрудников в жизни организации и соотношения вознаграждения с достигнутой производительностью всей организации или отдельного звена управления.

Например, британская компания «Лейленд» применяет такую схему у себя в Коулей. При росте производительности, сопровождаемом укреплением сотрудничества руководства и работников, добавленная стоимость (определяемая как стоимость продукции за вычетом стоимости материалов и энергии, используемых в производстве) увеличивается. Сбережения, полученные таким образом, могут быть разделены по согласованной формуле между акционерами и работниками. Однако схемы оплаты по добавленной стоимости больше подходят для производственной сферы, чем для сферы услуг. Такие схемы могут успешно применяться лишь в том случае, если существуют хорошие отношения между профсоюзами и руководством, а также если сотрудники стремятся к высокой производительности и готовы согласиться с формулой распределения доходов, которая служит долгосрочным коммерческим интересам организации. При наличии всех этих условий подобная схема может привести к возрастающему чувству трудового сообщества, в отличие от разделительного эффекта многих индивидуальных и групповых схем оплаты.

Вопросы

1. *Оцените стимулирующую ценность подобных схем.*
2. *Оцените связь между индивидуальными усилиями и вознаграждением.*
3. *Выясните, когда была разработана система оплаты в Вашей организации, когда она последний раз модифицировалась и какие шаги предпринимаются для отслеживания и контроля ее эффективности.*

Задание 13.4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

4. Схема оплаты по долевого участию

5. Каждая четвертая компания сейчас предлагает своим сотрудникам выплачивать зарплату в зависимости от их долевого участия. Например, большое количество сотрудников компании «БритишТелеком» имеют свои акции. Такие схемы отражают всеобщий партисипативный стиль руководства и являются выражением определенных отношений между руководством и сотрудниками.
6. В этих организациях пытаются установить близкие, в духе сотрудничества отношения между руководством и работниками и верят, что благодаря использованию таких схем можно значительно приблизить интересы держателей акций: менеджеров и сотрудников. Владение акциями рассматривается как своеобразный финансовый показатель участия и вовлеченности сотрудников, тем самым как часть долгосрочной программы по созданию взаимного доверия и преданности сотрудников своей организации.
7. Психологические выгоды от применения таких схем в смысле возрастающего чувства причастности к организации широко известны и признаны. Существует и ряд других преимуществ. Например, владение сотрудниками значительной частью акций помогает защитить компанию от смены владельца. Другим преимуществом является тот факт, что выплата вместо денежных премий сотрудникам акций оставляет наличные деньги задействованными в бизнесе и снижает потребность на внешнем рынке займствований денежных средств.
8. Но главным преимуществом от использования такой системы является то, что большое количество сотрудников начинает проявлять подлинный интерес к финансовому положению компании. Сотрудники получают отчёты о финансовых результатах организации за год на домашний адрес. Таким образом, все члены семьи также знакомятся с состоянием дел, посещают ежегодные общие собрания сотрудников, где обсуждаются не менее острые вопросы, чем на встрече руководства, происходящей за день до этого.

Вопросы

1. *Оцените стимулирующую ценность подобных схем.*
2. *Оцените связь между индивидуальными усилиями и вознаграждением.*
3. *Выясните, когда была разработана система оплаты в Вашей организации, когда она последний раз модифицировалась, и какие шаги предпринимаются для отслеживания и контроля ее эффективности.*

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

КОНТРОЛЬНЫЙ ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Нормальная продолжительность рабочего времени составляет

- а) не свыше 40 часов*
- б) 42 часа при согласии профсоюза**
- в) 41 час при согласии местного органа по труду*
- г) устанавливается индивидуально в организации*

2. Работодатель оплачивает работу работника, работающего на условиях неполного рабочего времени

- а) пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ*
- б) в зависимости от соглашения работодателя, профсоюза и местного органа*
- в) по труду в зависимости от квалификации работника*
- г) по своему усмотрению**

3. Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать

- а) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – пять часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 7 часов*
- б) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – шесть часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 8 часов*
- в) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – семь часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 9 часов*
- г) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – восемь часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 10 часов**

4. Как определить полезный фонд времени одного работника

- а) $\Phi_n = D_{\phi} \times T_{cp}$**
- б) $\Phi_n = \frac{T_{cp}}{D_{\phi}}$*
- в) $\Phi_n = T_{cp} - D_{\phi} \times 100$*
- г) $\Phi_n = D_{\phi} + T_{cp}$*

где D_{ϕ} – количество фактических рабочих дней;

T_{cp} – средняя продолжительность рабочего дня, час

5. Как определить количество календарных рабочих дней в году

- а) $D_k = \Phi_k - T_{вп}$**
- б) $D_k = \Phi_k + T_{вп}$*
- в) $D_k = \Phi_k + T_{вп} \times 100$*
- г) $D_k = \Phi_k / T_{вп}$*

где Φ_k – календарный фонд времени, дни;

$T_{вп}$ – количество выходных и праздничных дней

6. Время обеденного перерыва в рабочее время

а) не входит

б) может входить или нет в зависимости от целей наблюдения

в) может входить или нет в зависимости от характера наблюдаемых процессов

г) входит

7. Чем определяются ресурсы рабочего времени

а) численностью работников и временем работы

б) границей трудоспособного возраста

в) численностью активного населения

г) интенсивностью труда

8. Количество изделий (операций), которое должно быть изготовлено (выполнено) в единицу рабочего времени одним работником или группой соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях – это

а) норма выработки

б) норма времени

в) норма обслуживания

г) трудоёмкость

9. Коэффициент дисциплинированности работников рассчитывается как отношение потерь рабочего времени по вине работника к

а) общему времени работы

б) среднему времени работы в организации

в) оперативному времени работы

г) времени обслуживания оборудования

10. Классификация рабочего времени предполагает

а) разделение рабочего времени на группы по однородным признакам

б) дифференциацию рабочего времени по отношению к предмету труда

в) группировку рабочего времени по разнородным признакам

г) разделение рабочего времени на группы по разнородным признакам

11. Табельный учёт рекомендуется вести в унифицированных формах

а) Т-12 и Т-13

б) Т-10 и Т-11

в) Т-9 и Т-10

г) Т-8 и Т-9

12. Табель учета рабочего времени обязаны вести

а) все организации

б) только крупные и средние организации

в) только организации с государственным участием

г) по желанию организации

13. Передача подчиненному задачи с правом принятия решения и ответственности за ее выполнение – это

- а) делегирование*
- б) децентрализация
- в) поручение
- г) указание

14. Какая форма выплаты зарплаты является основной

- а) денежная*
- б) материальная
- в) комбинированная
- г) натурально-вещественная

15. К выплатам социального характера не относится

- а) премия по итогам за квартал*
- б) стипендия
- в) пенсия
- г) пособие по временной нетрудоспособности

16. Что является приоритетным в повышении эффективности использования труда работников

- а) рост производительности труда*
- б) повышение эффективности использования материальных ресурсов
- в) соблюдение трудовой дисциплины
- г) выполнение норм выработки

17. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается

а) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала

б) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции

- в) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции
- г) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции

18. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала определяют

- а) текучесть кадров*
- б) социально-психологический климат в коллективе
- в) уровень трудовой дисциплины
- г) надежность работы персонала

19. Показатели, которые характеризуют производительность труда

- а) выработка и трудоёмкость*
- б) себестоимость и доход
- в) выработка, норма численности
- г) трудоёмкость, норма выработки, расценка

20. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и оказания услуг – это

- а) трудовой потенциал*
- б) трудовой коллектив
- в) рабочая сила
- г) трудовые ресурсы

21. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации) – это

- а) управленческое решение*
- б) выбор альтернатив
- в) последствия управленческого решения
- г) формулировка альтернатив

22. Производительность труда исчисляется через систему ...

- а) выработки и фондоемкости
- б) выработки и трудоемкости*
- в) трудоемкости и нормы управляемости
- г) фондоотдачи и производительности труда

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Формируемые компетенции:

1. 1. Способностью использовать нормативно-правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты **ОПК-8**

1. Нормальная продолжительность рабочего времени составляет

- а) не свыше 40 часов
- б) 42 часа при согласии профсоюза
- в) 41 час при согласии местного органа по труду
- г) устанавливается индивидуально в организации

3. Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать

- а) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – шесть часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 8 часов
- б) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – семь часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 9 часов
- в) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – пять часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 7 часов
- г) для работников в возрасте от 15 до 16 лет – восемь часов, в возрасте от 16 до 18 лет – 10 часов

4. Табель учета рабочего времени обязаны вести

- а) только крупные и средние организации
- б) все организации
- в) только организации с государственным участием
- г) по желанию организации

5. Передача подчиненному задачи с правом принятия решения и ответственности за ее выполнение – это

- а) поручение
- б) децентрализация
- в) делегирование
- г) указание

По ОПК 8 получены результаты: _____

1. Владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического

обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике **ПК-14**.

1. Количество изделий (операций), которое должно быть изготовлено (выполнено) в единицу рабочего времени одним работником или группой соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях – это

- а) трудоёмкость
- б) норма времени
- в) норма обслуживания
- г) норма выработки

2. Коэффициент дисциплинированности работников рассчитывается как отношение потерь рабочего времени по вине работника к

- а) общему времени работы
- б) среднему времени работы в организации
- в) оперативному времени работы
- г) времени обслуживания оборудования

3. Классификация рабочего времени предполагает

- а) дифференциацию рабочего времени по отношению к предмету труда
- б) разделение рабочего времени на группы по однородным признакам
- в) группировку рабочего времени по разнородным признакам
- г) разделение рабочего времени на группы по разнородным признакам

4. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается

а) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала

б) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции

в) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции

г) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции

5. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала определяют

- а) социально-психологический климат в коллективе
- б) текучесть кадров
- в) уровень трудовой дисциплины
- г) надежность работы персонала

По ПК 14 получены результаты: _____ -

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если процент правильных ответов составляет 80-100%;

- оценка «хорошо» - 70-79%

- оценка «удовлетворительно» - 50 и более %

- оценка «неудовлетворительно» менее 50%

ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ количество баллов _____

Составитель: _____ Инициалы, фамилия

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
Оценка по пятибалльной системе	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
Оценка по системе «зачет – незачет»	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

Составитель _____  _____ А.В. Черепанов

«18» _____ 2017