

Е.Н. ИЛЬЧЕНКО, О.Н. СОСЬКОВА

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Практикум



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Курганский государственный университет»

**Е.Н. ИЛЬЧЕНКО, О.Н. СОСЬКОВА**

# **Управление персоналом организации**

**Практикум**

Курган 2017

УДК 331.1  
ББК 65.050.2я73  
И 45

Рецензенты:

кафедра менеджмента и агробизнеса ФГБОУ ВО «Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени Т.С. Мальцева» (зав. кафедрой – канд. экон. наук, доцент Л.В. Субботина);

д-р экон. наук Е.Г. Мухина – декан экономического факультета, профессор кафедры экономической безопасности, анализа и статистики ФГБОУ ВО «Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени Т.С. Мальцева».

*Печатается по решению методического совета Курганского государственного университета.*

**Ильченко Е. Н., Соськова О.Н.**

Управление персоналом организации : учебное пособие. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. – 80 с.

В практикуме представлены задачи, ситуации, практические задания и деловые игры, раскрывающие основные теоретические положения дисциплины управления персоналом.

Практикум предназначен для студентов вузов, слушателей магистратуры и системы повышения квалификации, а также для специалистов управленческого профиля деятельности.

Рис. – 13, таблиц – 14, библиограф. – 45 назв.

УДК 331.1  
ББК 65.050.2я73

ISBN 978-5-4217-0405-8

©Курганский государственный  
университет, 2017  
© Ильченко Е.Н., Соськова О.Н., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: МЕСТО И РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	7
1 Практическое задание «Развитие трудовой деятельности человека»	7
2 Практическое задание «Характеристика теорий управления»	7
<b>Глава 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	7
1 Деловая игра «Функции управления персоналом»	7
2 Практическое задание «Должностная инструкция»	9
<b>Глава 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	11
1 Практическое задание «Построение системы управления персоналом»	11
2 Ситуация «Новый руководитель»	12
3 Ситуация «Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»	12
<b>Глава 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	14
1 Ситуация «Кадровая политика и управление организационным поведением»	14
2 Ситуация «Кадровая политика «ARISTOTEL»	16
3 Ситуация «Разработка стратегии управления персоналом»	16
<b>Глава 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ</b>	17
1 Задача «Планирование численности на основе трудоемкости»	17
2 Практическое задание «Разработка паспорта рабочего места»	18
<b>Глава 6. ФОРМЫ, МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА</b>	19
1 Деловая игра «Отбор и оценка персонала»	19
2 Деловая игра «Собеседование»	21
3 Ситуация «Ошибки трудоустройства»	22
<b>Глава 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	23
1 Ситуация «Проблемы профориентации и адаптации персонала»	23
2 Ситуация «Новичок»	24

3 Ситуация «Молодой руководитель на этапе вступления в должность»	24
<b>Глава 8. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	25
1 Ситуация «Выбор и оценка эффективности обучения»	25
2 Ситуация «Кто станет руководителем»	27
<b>Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ</b>	27
1 Ситуация «Перспективы развития»	27
2 Практическое задание «Модели карьеры»	28
<b>Глава 10. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА</b>	30
1 Деловая игра «Оценочная беседа»	30
2 Ситуация «Совершенствование системы оценки персонала»	31
<b>Глава 11. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	32
1 Ситуация «Нужно ли менять заместителя?»	32
2 Ситуация «Оптимизация численности персонала предприятия»	35
<b>Глава 12. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	37
1 Практическое задание «Характеристика теорий управления»	37
2 Ситуация «Мотивация руководителя»	37
3 Набор ситуаций по нетрадиционным формам мотивации	38
<b>Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ</b>	39
1 Ситуация «Опоздания»	39
2 Ситуация «Проблема в отделе маркетинга»	40
3 Ситуация «Анализ конфликтных ситуаций»	40
<b>Глава 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	42
1 Управленческая ситуация «Привлечение персонала»	42
2 Управленческая ситуация «Совершенствование системы управления персоналом»	44
<b>КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЁТА, ЭКЗАМЕНА)</b>	46
<b>ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ</b>	48
<b>ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ</b>	55
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	57
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	61

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3+) значительно возрастает доля самостоятельной работы студентов при одновременном сокращении объемов аудиторных занятий. Данное учебное пособие поможет студентам приобрести практические навыки в изучаемом курсе дисциплин, связанных с управлением персоналом («Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами» и др.).

Значимость самостоятельной работы студентов при изучении дисциплин, связанных с управлением персоналом, обусловлена наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы и ее глубокого осмысления. Предлагаемое учебное пособие содержит деловые игры, практические ситуации и задачи в соответствии с разделами курса управления персоналом.

Практикум «Управление персоналом организации» должно способствовать формированию умений и навыков самостоятельного управленческого мышления. В пособии существенное внимание уделено технологиям принятия решений в области управления персоналом организации. Материал пособия базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Документирование управленческой деятельности», «Деловые коммуникации», «Менеджмент», «Разработка и принятие управленческих решений».

Рекомендуется следующая последовательность в овладении изучаемым курсом учебной дисциплины: вначале необходимо ознакомиться с рабочей программой учебной дисциплины, затем изучить материал учебного курса, далее выполнить задания практикума. Эффективным условием закрепления полученных навыков является активное участие студентов в практических занятиях, подготовка к рубежному и текущему контролю.

*Цель* данного пособия – формирование и развитие у обучающегося компетенций, направленных на приобретение умений и навыков по организации функционирования системы управления персоналом в учреждениях и на предприятиях, планированию кадровой работы, управлению развитием персонала, оценке эффективности работников и системы управления персоналом в целом.

В результате освоения материала учебного пособия «Управление персоналом организации» студент должен:

- *уметь*:
  - вести организационную и распорядительную документацию по персоналу;
  - проектировать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности организации, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

- организовывать поиск, привлечение, подбор и отбор персонала;
- организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала;
- организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;
- организовывать адаптацию, обучение и стажировку персонала;
- организовывать труд персонала;
- администрировать процессы учета и движения кадров, обеспечения персоналом, оценки и аттестации, развития персонала, операционного и стратегического управления персоналом; разработки и реализации корпоративной социальной политики.

- *владеть:*

- современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, методами управления, методами принятия и реализации управленческих решений;
- способностью к разработке и реализации корпоративной социальной политики;
- способностью к разработке и реализации системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;
- способностью к разработке и реализации системы стратегического управления персоналом организации;
- способностью осуществлять эффективные коммуникации;
- способностью эффективно организовать групповую работу;
- различными способами разрешения конфликтных ситуаций;
- способностью эффективно использовать современные информационные технологии в управлении.

## **Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: МЕСТО И РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **1 Практическое задание «Развитие трудовой деятельности человека»**

По теоретическому материалу постройте таблицу развития трудовой деятельности человека (таблица 1). Таблица должна отражать непрерывный процесс развития труда в обществе.

Таблица 1 – Процесс развития трудовой деятельности человека

<b>Этап</b>	<b>Характерные особенности</b>
1	.....
2	.....
...	

### **2 Практическое задание «Характеристика теорий управления»**

Дайте характеристику теориям управления, представив материал в виде таблицы (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика теорий управления

<b>Наименование теории</b>	<b>Авторы теории</b>	<b>Характерные особенности</b>
1		
2		
...		

## **Глава 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1 Деловая игра «Функции управления персоналом»**

#### *Исходные данные*

Предприятие ООО «ХимСинтез» специализируется на выпуске химических смесей для нефтяной промышленности. Первоначально все вопросы, связанные с управлением персоналом, решал заместитель директора по общим вопросам. За последние три года численность персонала предприятия выросла с 40 до 95 человек. Было принято решение ввести должность специалиста по управлению персоналом. Для разработки должностной инструкции специалиста



необходимо выделить наиболее значимые функции управления персоналом предприятия.

*Ход деловой игры:*

1 Каждый студент самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в приложении А, которые он считает наиболее значимыми.

2 Студенты разбиваются на группы по 7-10 человек. В ходе группового обсуждения формируется общий список из наиболее значимых, по мнению группы, функций и выполняется их ранжирование с использованием метода попарных сравнений.

3 В заключение каждая группа делает доклад по результатам своей работы.

*Метод попарных сравнений*

При попарном сравнении функций каждый эксперт (участник деловой игры) в соответствующей ячейке таблицы (таблица 3) ставит: 2 балла, если считает функцию в строке более значимой; 0 баллов – менее значимой; 1 балл – значимость функций одинакова.

Таблица 3 – Матрица попарных сравнений функций

№ функции	Наименование функций											Суммарное значение, баллы
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого:												

Для каждого эксперта (участника деловой игры) суммарные значения баллов по каждой функции из таблицы 3 заносятся в сводную таблицу 4.

При обработке данных экспертных оценок в таблице 4 рассчитывается коэффициент устойчивости по каждой из функций по формуле:

$$K_{уст} = Z_{max}/Z_{min}, \tag{1}$$

где  $Z_{max}$  – максимальное значение в экспертном ряду,  
 $Z_{min}$  – минимальное значение в экспертном ряду.

Нормативное значение коэффициента устойчивости равно 2. Если рассчитанный коэффициент устойчивости оценки функции больше нормативного, то в ряду экспертных оценок удаляется либо максимальное, либо минимальное значение.

По скорректированному ряду снова проводится расчет коэффициента устойчивости. При необходимости вновь удаляется либо максимальное, либо минимальное значение до тех пор, пока ряды экспертных оценок не станут устойчивыми.

В заключение рассчитывается среднее арифметическое значение значимости каждой функции в баллах и ее относительная значимость (таблица 4).

Таблица 4 – Сводная матрица попарных сравнений функций

№ функции	Наименование функций	Номера экспертов								Куст.	Среднее арифметическое значение, баллы	Относительная значимость функции
		Значения в баллах										
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Итого:												

## 2 Практическое задание «Должностная инструкция»

### Описание задания

На основании представленных в таблице 5 трудовых функций из профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» составьте должностные инструкции для следующих категорий работников кадровой службы:

- 1 специалист по делопроизводству;
- 2 специалист по управлению персоналом;
- 3 начальник кадровой службы.

Таблица 5 – Функции специалиста по управлению персоналом (составлено по профстандарту «Специалист по управлению персоналом»)

<b>Обобщенные трудовые функции</b>	<b>Трудовые функции</b>
Код А Документационное обеспечение работы с персоналом	Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу
	Ведение документации по учету и движению кадров
	Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров
Код В Деятельность по обеспечению персоналом	Сбор информации о потребностях организации в персонале
	Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
	Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом
Код С Деятельность по оценке и аттестации персонала	Организация и проведение оценки персонала
	Организация и проведение аттестации персонала
	Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала
Код D Деятельность по развитию персонала	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	Организация обучения персонала
	Организация адаптации и стажировки персонала
	Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
Код E Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Организация труда персонала
	Организация оплаты труда персонала
	Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала
Код F Деятельность по организации корпоративной социальной политики	Разработка корпоративной социальной политики
	Реализация корпоративной социальной политики
	Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики
Код G Операционное управление персоналом и подразделением организации	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
	Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
	Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения
Код H Стратегическое управление персоналом организации	Разработка системы стратегического управления персоналом организации
	Реализация системы стратегического управления персоналом организации
	Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

## Глава 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1 Практическое задание «Построение системы управления персоналом»

#### *Описание задания*

Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом данного предприятия.

#### *Перечень функций службы управления персоналом*

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- взаимодействие с профсоюзами;
- соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- профориентация и трудовая адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- производственная социализация персонала;
- стимулирование персонала;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

## **2 Ситуация «Новый руководитель»**

### *Описание ситуации*

Начальник коммерческого отдела промышленного предприятия В.С. Арбелин уволился по собственному желанию. Руководство предприятия решило внести некоторые изменения в функционирование данного отдела. К найму нового начальника подошли очень серьезно притом, что стиль управления предыдущего начальника отдела их не удовлетворял. По их мнению, он был слишком либеральным человеком. В структуре отдела имеется должность заместителя начальника, её занимает опытный сотрудник О.Н. Краско, которая пользуется авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных для предприятия подходов, поэтому на должность начальника решили её не назначать. И вот, из внешних источников найма в отдел назначается новый начальник А.Р. Корнилов, имеющий опыт работы на аналогичной должности.

*Описание отдела:* в отделе работают 25 человек, преимущественно женского пола. Работники не отличаются трудовой дисциплиной, много разговаривают по телефону, часто ходят по кабинетам организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. Должностные инструкции никто не помнил, да точно никто и не знал их содержания.

*Задание:* опишите действия нового начальника А.Р. Корнилова и разработайте план мероприятий по выводу подразделения из создавшегося положения в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический). Сделайте заключение о том, какой из стилей управления является наиболее эффективным в сложившейся ситуации.

## **3 Ситуация «Совершенствование структуры и численности службы управления персоналом организации»**

### *Исходные данные*

Предприятие по производству автомобильных прицепов функционирует с 1998 г. Численность работников предприятия составляет 1500 человек. В таблице 6 дана структура существующей службы управления персоналом: перечень подразделений, их численность и выполняемые функции.

Таблица 6 – Основные функции и численность подразделений службы управления персоналом

Наименование подразделения	Численность подразделения, чел.	Основные функции
Бюро найма и увольнения персонала	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;</li> <li>- информационное обеспечение системы кадрового управления;</li> <li>- ведение кадрового учета;</li> <li>- размещение вербовочных объявлений;</li> <li>- отбор персонала;</li> <li>- работа с увольняющимися</li> </ul>
Бюро кадрового планирования	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ рынка труда и потребности в персонале;</li> <li>- поддержание связей с внешними; источниками покрытия потребности в персонале;</li> <li>- расчет затрат на персонал</li> </ul>
Бюро развития персонала	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение персонала;</li> <li>- работа с кадровым резервом;</li> <li>- планирование и контроль деловой карьеры;</li> <li>- адаптация новых работников;</li> <li>- деловая оценка работников</li> </ul>
Бюро организации и мотивации труда	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормирование и тарификация трудовых операций;</li> <li>- разработка мероприятий НОТ;</li> <li>- организация охраны труда и соблюдения техники безопасности;</li> <li>- разработка систем оплаты труда;</li> <li>- разработка систем морального поощрения</li> </ul>
Бюро юридического обеспечения УП	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;</li> <li>- согласование распорядительных документов по управлению персоналом</li> </ul>
Бюро социальных льгот и выплат	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение льготами в соответствии с законодательством;</li> <li>- расчет и распределение внутрифирменных льгот</li> </ul>

*Задание:*

1 Проанализируйте существующую структуру кадровой службы и ее соответствие рекомендуемой структуре.

Рекомендуемая численность кадровых служб – 1,0–1,5% от общей численности работающих.

Рекомендуемое соотношение трудоемкости выполняемых подразделениями функций: найм и увольнение – 15%, планирование – 15%, развитие персонала – 50%, мотивация труда – 12%, юридическое обеспечение – 3%, социальные льготы и выплаты – 5%.

2 Разработайте предложения по ее реорганизации (для приведения в соответствие с рекомендуемыми нормами); по возможному изменению состава выполняемых функций.

3 Если численность подразделения сокращается, то за счет чего планируется сократить трудоемкость выполняемых работ?

4 Если планируется увеличение численности подразделения, то за счет чего будет увеличен объем выполняемых работ?

## **Глава 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1 Ситуация «Кадровая политика и управление организационным поведением»**

#### *Описание ситуации*

В небольшом кафе проходила встреча выпускников университета. Собралась почти вся группа, только Инна Макарова сильно опаздывала.

Через полчаса подошла и она. Извинившись за опоздание, устроилась в уголочке. Вид у нее был крайне утомленный. Позднее к ней подседа Наталья Волкова – во время учебы они частенько сидели вместе на лекциях и практических занятиях, но со времени выпуска не виделись ни разу.

- Инна, – радостно воскликнула Наталья, – я так рада тебя видеть! Мы ни разу не виделись с выпускного вечера, и я была уверена, что ты уехала из города. Как твои дела?

- Я почти никого и не вижу, очень загружена по работе, - грустно ответила Инна. - Я уже год работаю в крупной страховой компании «Защита», - не без гордости уточнила девушка.

- Я много слышала об этой организации. Говорят, что в вашу контору трудно попасть, но ещё труднее удержаться?

- Не знаю, откуда ты это знаешь, но это правда. Наша компания проводит негласную политику: «Нам нужны только победители». Новых людей буквально сталкивают «лбами» и друг с другом, и со «старичками», но лучшие получают продвижение по службе. Среди моих коллег много действительно хороших профессионалов, но у нас очень жесткая конкуренция в коллективе. Те, кто не смог продвинуться и зарекомендовать себя, либо сами уходят, либо их просят уволиться по собственному желанию. Думаю, ты знаешь, как это делается?

- Да, увы, знаю. А я нашла работу в рекламном агентстве «Редди», – начала свой рассказ Наталья. – У нас очень теплая атмосфера, мы почти одна

семья. Мне нравится и работа, и коллектив, только платят уж очень мало. Правда, после повышения моя зарплата существенно вырастет, но я уже так давно этого жду. Мне сказали при трудоустройстве, что её повысят через несколько месяцев, самое большое через год. Но прошел год, потом ещё полгода, а ничего не изменилось в моем положении. Меня предупреждали, что политика рекламного агентства заключается в медленном продвижении людей. Это записано и в официальном корпоративном кодексе. Но всё-таки речь шла о нескольких месяцах, а я работаю почти два года.

Двое моих коллег не выдержали ожидания и уже уволились. Я тоже думала об увольнении, но моя начальница меня подбодрила. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что не надо паниковать. Она показала мне планы кадровой службы по продвижению сотрудников, мою карьерограмму и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на те вакансии, которые освободились. После разговора с ней мне стало казаться, что я просто сильно спешу. Надо ещё набраться опыта и потерпеть. Да и начинать все сначала на новом месте мне страшно. Пусть сейчас у меня относительно низкая заработная плата, но когда-нибудь все изменится. Да и работа мне интересна. А тебе, Инна, нравится то, что ты делаешь?

- Да, конечно. У меня очень интересная работа, хотя она сложнее того, чему нас учили в университете. Приходится много работать и учиться, чтобы соответствовать высоким требованиям компании. Да и платят просто шикарно. Хотя потом приходится с лихвой отрабатывать каждый рубль зарплаты. Только мой начальник мне не нравится. Знаешь из категории «глупый, но очень хитрый». Я заметила, что он делает много ошибок в своей работе, но всегда умеет найти виноватого. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают и свою, и часть его работы, а он получает все результаты. Уж что-что, а вот так «делегировать» обязанности наш начальник умеет.

Девушки некоторое время сидели притихшие. Наконец, Наталья сказала:

- Не грусти! Давай куда-нибудь сходим вдвоем, развеемся. Через несколько дней в театре премьера нового спектакля, ещё можно достать билеты. Ты хочешь пойти в театр?

- Я бы пошла, Наташа, но у меня очень много работы. Вечером надо успевать сделать ту работу, которую я беру на дом. Может в следующий раз?

- Да, конечно, как только на работе будет «затишье» ...

*Вопросы:*

1 Сравните кадровую политику в рассмотренных организациях. Опишите достоинства и недостатки управления персоналом в организациях, где работают Инна и Наталья.

2 Как влияет на поведение работников кадровая политика каждой организации?

3 Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на формирование её кадровой политики?



## **2 Ситуация «Кадровая политика „ARISTOTEL”»**

### *Описание ситуации*

Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам.

Численность работников компании составляет 9 тыс. человек. Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала.

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

В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. С участием известных специалистов и ученых организуются «круглые столы», на которых проводятся дискуссии.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Для оценки персонала в компании создан assessment center. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших.

Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

### *Задание:*

- 1 Сформулируйте миссию организации.
- 2 Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
- 3 Опишите желаемого сотрудника в компании.

## **3 Ситуация «Разработка стратегии управления персоналом»**

### *Описание ситуации*

Металлургический комбинат «Прогресс» является одним из лидеров рынка России по производству металла. В настоящее время на предприятии работает более 20 тыс. человек. Основная доля занятых приходится на работников металлургических цехов – 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих

47 лет. По оценке службы управления персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объеме выпущенной продукции.

Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов почти 50 лет, средний возраст руководителей – 36 лет.

В настоящее время в системе управления персоналом предприятия нет уровня стратегического планирования, нет долгосрочной программы развития персонала. Кадровая служба поставила своей целью сформировать систему стратегического управления персоналом (СУП), главная задача которой – выработка стратегии управления персоналом предприятия на пять лет.

По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок металла и, вероятнее всего, снизится. На рынке черных металлов будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие электроплавильного производства за счет внедрения новых технологий.

Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения – по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

*Задание:*

- 1 Опишите желаемое состояние кадрового потенциала предприятия.
- 2 Исходя из описанных условий функционирования предприятия и перспектив его развития, разработайте стратегию управления персоналом на ближайшие 5 лет.
- 3 Разработайте мероприятия для реализации стратегии управления персоналом и достижения желаемого состояния кадрового потенциала.

## **Глава 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

### **1 Задача «Планирование численности на основе трудоемкости»**

*Исходные данные*

В таблице 7 приведены данные по планируемой производственной программе участка.

Таблица 7 – Производственная программа участка

<b>Виды работ</b>	<b>Количество повторений, ед.</b>	<b>Трудоемкость, нормо-час</b>
Операция А	755	1,45
Операция Б	4750	0,55
Операция В	410	2,8

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

*Задание:* рассчитайте плановую списочную численность рабочих участка.

## 2 Практическое задание «Разработка паспорта рабочего места»

*Исходные данные:* паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы: 1) назначение и общие характеристики; 2) планировка рабочего места; 3) функциональные обязанности (основные элементы работы); 4) регламентирующая документация; 5) мебель, оборудование и технические средства; 6) условия труда; 7) загрузка рабочего места; 8) условия труда; 9) оплата труда; 10) охрана труда и техника безопасности; 11) социальные льготы; 12) критерии эффективности труда.

*Описание задания:* разработать паспорта рабочих мест персонала для рекламного агентства (РА). В структуре РА: директор, бухгалтер, специалисты и рабочие. Пример паспорта рабочего места представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Пример паспорта рабочего места директора ООО «Алгоритм»»

Наименование раздела	Описание раздела
Назначение и общие характеристики	предприятие ООО «Алгоритм»; структурное подразделение – руководство; должность – директор; категория персонала – руководитель
Планировка рабочего места	Схема рабочего места
Функциональные обязанности	управление стратегией развития; организация системы управления; управление персоналом и социальным развитием; управление экономическим развитием; управление финансами и бухгалтерским учетом; управление трудом и зарплатой; управление маркетингом и сбытом; управление внешнеэкономической деятельностью
Регламентирующая документация	устав предприятия; договор учредителей; философия предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; положение об оплате труда; штатное расписание; положение о подразделениях; контракт директора; должностная инструкция директора; регламенты предприятия

Мебель, оборудование и технические средства	рабочий стол 120×80см – 3 шт.; стол для компьютера 80×80 см – 1 шт.; уголок R 80 см – 1 шт.; книжный шкаф – 1 шт.; кресло директора – 1 шт.; кресло для посетителей – 3 шт.; стулья кабинетные – 10 шт.; сейф металлический – 1 шт.
Технические средства	персональный компьютер – 1 шт.; коммутатор внутренней связи – 1 шт.; телефонный аппарат (факс) – 1 шт.; кондиционер – бытовой – 1 шт.; множительный аппарат «НР» – 1 шт.
Загрузка рабочего места (нормирование)	нормативная общая трудоемкость; трудоемкость выполнения основных функций; производственные командировки; отпуска и регламентируемые перерывы; норма управляемости; коэффициент равновесия загрузки
Условия труда	общая площадь – 30 м <sup>2</sup> ; площадь на 1 сотрудника во время освещения – 2 м <sup>2</sup> ; санитарные условия – нормальные; норма освещенности – 200 Лк; средняя температура 20°С; уровень влажности – до 50%; уровень шума – не более 50 дБ
Оплата труда	должностной оклад; премия – ежегодная премия (бонус).
Охрана труда и техника безопасности	инструкция по охране труда, инструкция по эксплуатации технических средств, инструкция по электробезопасности, фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук), спецодежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки)
Социальные льготы	персональный автомобиль «ВАЗ-2110»; очередной отпуск – 28 календарных дней; дополнительный оплачиваемый отпуск – 6 дней в году
Критерии эффективности труда	рост чистой прибыли (процент к предыдущему году), снижение затрат на 1 рубль продукции, рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году), снижение текучести рабочих кадров (в процентах), рост качества продукции (снижение процента брака)

## Глава 6. ФОРМЫ, МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

### 1 Деловая игра «Отбор и оценка персонала»

#### *Описание деловой игры*

#### *Этап 1. Разработка требований*

Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию), по которой будет проводиться отбор кандидатов.

*Задание:*

1 Студенты самостоятельно дают характеристику организации, в которую будет требоваться кандидат (сфера деятельности, размер, положение на рынке и т.п.). Также характеризуются особенности кадровой политики организации и корпоративная культура, стиль руководства, особенности коллектива.

2 Для выбранной должности разрабатывается должностная инструкция. В дополнение к должностной инструкции проводится профессиографический анализ и разрабатывается профессиограмма.

3 На основе разработанных документов формируется и обосновывается список требований к кандидату на замещение вакантной должности. Заполняется таблица 9.

Таблица 9 – Требования к кандидату на вакантную должность

<b>Требование к кандидату, характеристика</b>	<b>Может быть приобретено или требуется на момент трудоустройства</b>	<b>Обязательное или желательное</b>
1		
2		
...		

*Этап 2. Определение методов оценки при отборе на вакантную должность*

По результатам этапа 1 у каждой малой группы формируется список требований к кандидату на вакантную должность.

*Задание:*

1 Проанализируйте список требований к кандидату на вакантную должность. С помощью каких методов можно оценить требуемые качества?

2 Заполните таблицу 10, внося по каждой характеристике все методы оценки, которые могут быть использованы при отборе кадров.

Таблица 10 – Методы оценки при отборе

<b>Требования к кандидату</b>	<b>Возможные методы оценки</b>
1	
2	
...	

1 По результатам таблицы 10 сформируйте и обоснуйте оптимальную схему отбора и оценки кадров для организации (методы оценки, последовательность и особенности их применения).

2 Для качеств, в оценке которых предполагается использовать собеседование или анализ ситуаций, разработайте примерные вопросы (ситуации), позволяющие их оценить.

3 Если предполагается использование тестов, то укажите, какие известные Вам тесты могут быть использованы.

4 Если предполагается использование деловых игр, то укажите, какие известные Вам игры могут быть использованы.

*Этап 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность*

*Задание:*

1 Определите возможные источники привлечения для требуемого кандидата. По каким параметрам можно сравнить различные источники привлечения персонала?

2 Прочтите приложение Б и составьте свое вербовочное объявление.

3 Сформулируйте объявление о найме сотрудника в сфере личных продаж; в сфере автоматизации промышленного холодильного оборудования.

## **2 Деловая игра «Собеседование»**

*Описание игровых ситуаций по вариантам*

*Вариант 1.* РА «МАРС» проводит собеседование на должность «Менеджер по работе с клиентами». Из числа студентов отбираются представители работодателя, участвующие в собеседовании (зам. директора по управлению персоналом, зам. директора по маркетингу, психолог, специалист по управлению персоналом, старший менеджер по работе с клиентами), соискатели работы в количестве 3–4 чел. Кроме этого, формируется группа независимых экспертов.

*Вариант 2.* Департамент здравоохранения Курганской области проводит собеседование на должность «Специалист по лицензированию и аккредитации». Из числа студентов отбираются представители работодателя (эксперты), участвующие в собеседовании (заместитель руководителя департамента, начальник отдела управления персоналом, начальник отдела лицензирования и аккредитации, специалист по кадрам) и соискатели работы в количестве 3–4 чел. Кроме этого, формируется группа независимых экспертов.

Представители работодателя формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования. Цель фирмы – отобрать наиболее подходящего, на их взгляд, специалиста.

По итогам собеседования представители работодателя должны оформить заключение по каждому соискателю и определить, какого кандидата они берут на работу и почему. При этом они могут не взять ни одного кандидата.

Претенденты на вакантную должность представляют свою профессиональную биографию, оформляют резюме и формируют стратегию поведения на собеседовании. При подготовке к собеседованию используется материал приложения В. Цель каждого претендента – постараться поступить на работу конкурируя друг с другом.

Независимые эксперты осуществляют наблюдение за ходом деловой игры. Фиксируют достоинства и недостатки в работе как соискателей, так и представителей работодателя. После завершения деловой игры эксперты дают ей объективную оценку.

### **3 Ситуация «Ошибки трудоустройства»**

#### *Описание ситуации*

Глафира Кузьминична, специалист в области психологии с многолетним опытом работы в центре социальной защиты населения, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, решила принять предложение о смене работы на должность начальника отдела кадров в крупной торговой сети с окладом, в несколько раз большим, чем в центре социальной защиты населения.

Своими плюсами она считала знание педагогики, психологии, иностранного языка и опыт работы с людьми.

Основные функции на новом месте работы заключались в организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников и грамотного ведения необходимой документации по персоналу.

Реальная деятельность начальника отдела кадров оказалась связанной с ненормированным рабочим днем, участием в совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для руководства. Времени катастрофически не хватало, т.к. навыков оформления и ведения всей необходимой документации у Глафиры Кузьминичны не было.

В какой-то период времени, после собрания на высшем уровне управления, начальник отдела кадров подняла вопрос о необходимости сокращения численности персонала, который встретил резкое возражение со руководителями региональных подразделений, обвинивших начальника отдела кадров в некомпетентности и неопытности. Растерявшись и не понимая, что делать в данной ситуации, начальник отдела кадров разрыдалась и покинула совещание. Успокоившись, она приняла решение оставить все как есть, т.к. высшее руководство далеко, а работать ей придется с руководителями региональных подразделений. Но через 3 месяца руководство торговой сети потребовало отчет о проделанной работе по сокращению штатов компании. Глафира Кузьминична все больше и больше разочаровывалась в новой работе, т.к., с одной стороны, требования высшего руководства, а с другой – люди, с которыми ей приходится работать. После того как руководитель кадровой службы головного офиса высказал свое недовольство, начальник отдела кадров принесла заявление об уходе.

#### *Задание:*

1 Какие нарушения имели место при приеме на работу начальника отдела кадров?

2 Какие ошибки допустила Глафира Кузьминична при принятии решения по устройству на данную должность?

3 Каковы должны быть грамотные действия Глафиры Кузьминичны на разных этапах короткой карьеры, в том числе при получении заявления об уходе?

## **Глава 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **1 Ситуация «Проблемы профориентации и адаптации персонала»**

#### *Описание ситуации 1*

Валерия, молодой специалист, получившая юридическое образование и имеющая опыт работы в суде на должности секретаря, решила сменить работу и попробовать себя в роли менеджера в крупной торговой организации. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью отдавать большую часть времени и сил работе.

Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами. Здесь же было все по-другому... Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте. Теперь Валерия перестала мечтать о смене работы и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

#### *Описание ситуации 2*

Максим имел опыт работы только на одном предприятии, в котором он проработал около пяти лет. Некоторое время назад он был уволен по сокращению штатов. Максим долго искал работу по своей специальности, но, к сожалению, безуспешно. За время активного поиска работы Максим окончил вуз. Получение высшего образования в области компьютерных технологий способствовало воодушевлению Максима. В какой-то период времени ему предложили работу специалиста по IT-технологиям в крупной строительной компании. Работа предполагала сотрудничество с зарубежными компаниями, и Максим ждал ее с волнением и воодушевлением.

К великому сожалению Максима, работа оказалась не интересной и не требовала применения его опыта и квалификации. Его функциональные обязанности сводились только лишь к системному администрированию. Максим был разочарован, поскольку его ожидания не были оправданы. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Максима был человеком раздражительным, и когда Максим спросил, почему он на должности IT-специалиста выполняет обязанности рядового администратора, тот ответил так; «Вы что же



думаете, что Вы самый умный? Учить меня вздумали? Не нравится – уходите». В тот же день Максим уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Максим до сих пор не нашел работу, поскольку, во-первых, он получил нелестные рекомендации с последнего места работы, а во-вторых, был разочарован работой.

*Задание:*

- 1 Изучить предложенные ситуации.
- 2 По каждой ситуации определить конкретные проблемы, с которыми столкнулись люди на новом месте работы.

## **2 Ситуация «Новичок»**

*Описание ситуации*

Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.

*Задание:*

- 1 Опишите виды адаптации нового работника.
- 2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
- 3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.

## **3 Ситуация «Молодой руководитель на этапе вступления в должность»**

*Описание ситуации*

На предприятии ООО «СтройТехника» Сергей Петров проработал два года бригадиром участка, но попал под сокращение штатов. Его привлекла вакансия сменного мастера на близком по профилю предприятии по выпуску дорожной и спецтехники. Сергей с легкостью выдержал вступительный отбор и подписал трудовой договор. Через три дня ему предстояло начать работать в цехе по сборке электромоторов.

Перед тем как приступить к работе, Сергей решил собрать информацию о новом месте работы.

По собранной Сергеем предварительной информации, цех сборки – самое слабое место на предприятии. Работа цеха не ритмична: простои в первой половине месяца сменяются «штурмовщиной». Несмотря на сверхурочную работу и работу в выходные дни в оставшееся время цех не успевает справиться с планом. Да и качество работы заметно страдает: увеличилось число рекламаций, потерь от брака. В результате цех лишается премий, что существенно снижает размер заработка рабочих. Как следствие, большое число увольняющихся: текучесть составляет 20-25% в год.

Основная доля рабочих цеха в возрасте до 30 лет. В цехе сложилась неблагоприятная ситуация с трудовой дисциплиной: много опозданий, прогулов. Нарушается и технологическая дисциплина, сроки ремонта и обслуживания оборудования. Часто сменяются в цехе мастера. Так, за последние два года уволилось четыре человека. Именно от Сергея как от нового мастера ждут изменения ситуации в лучшую сторону по всем показателям: выполнению плана, качеству продукции, дисциплине, текучести.

*Задание:*

1 Представьте себя на месте Сергея. Первый рабочий день: какие первоочередные дела и задачи вы бы запланировали на этот день? Составьте расписание первого рабочего дня.

2 Вам необходимо провести первое собрание с трудовым коллективом. Какой линии поведения, вы считаете, нужно придерживаться? Составьте план проведения собрания и примерную вступительную речь.

3 Как вы будете действовать, если в первый же день столкнетесь со следующими ситуациями:

– за несколько минут до назначенного собрания с рабочими вас неожиданно вызывают на совещание руководителей цехов и мастеров;

– молодой рабочий просит дать ему отгул на завтрашний день, так как ему надо навестить маму в больнице;

– вам звонят и, не представившись, требуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории завода;

– к вам подходит группа рабочих и начинает жаловаться на одного из работников;

– в обеденный перерыв к вам подойдет пожилой рабочий и начнет ругать прежнего мастера;

– вам предложат вечером после работы собраться дома у одного из рабочих и отметить ваше вступление в должность.

4 Какие шаги, по вашему мнению, необходимы в первый месяц работы?

## Глава 8. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

### 1 Ситуация «Выбор и оценка эффективности обучения»

*Описание ситуации*

Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка.

Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить строи-

тельства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала.

Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят.

Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

#### *Вопросы:*

1 Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.

2 Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.

3 Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?

4 Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

## **2 Ситуация «Кто станет руководителем»**

### *Описание ситуации*

Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед простым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

### *Вопросы:*

1 Как поступить начальнику кадровой службы?

2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

## **Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ**

### **1 Ситуация «Перспективы развития»**

#### *Описание ситуации*

Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходящими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место.

Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-

вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

*Вопросы:*

- 1 Какие ошибки были допущены руководством банка?
- 2 Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
- 3 Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?
- 4 Предложите Вашу программу по развитию персонала банка.

## 2 Практическое задание «Модели карьеры»

*Описание задания*

- 1 Изучите представленные на рисунках 3,4,5,6 модели карьеры А, В, С, D.
- 3 Определите тип этих моделей и дайте подробное описание каждой из них.



Рисунок 3 – Модель карьеры А



Рисунок 4 – Модель карьеры Б

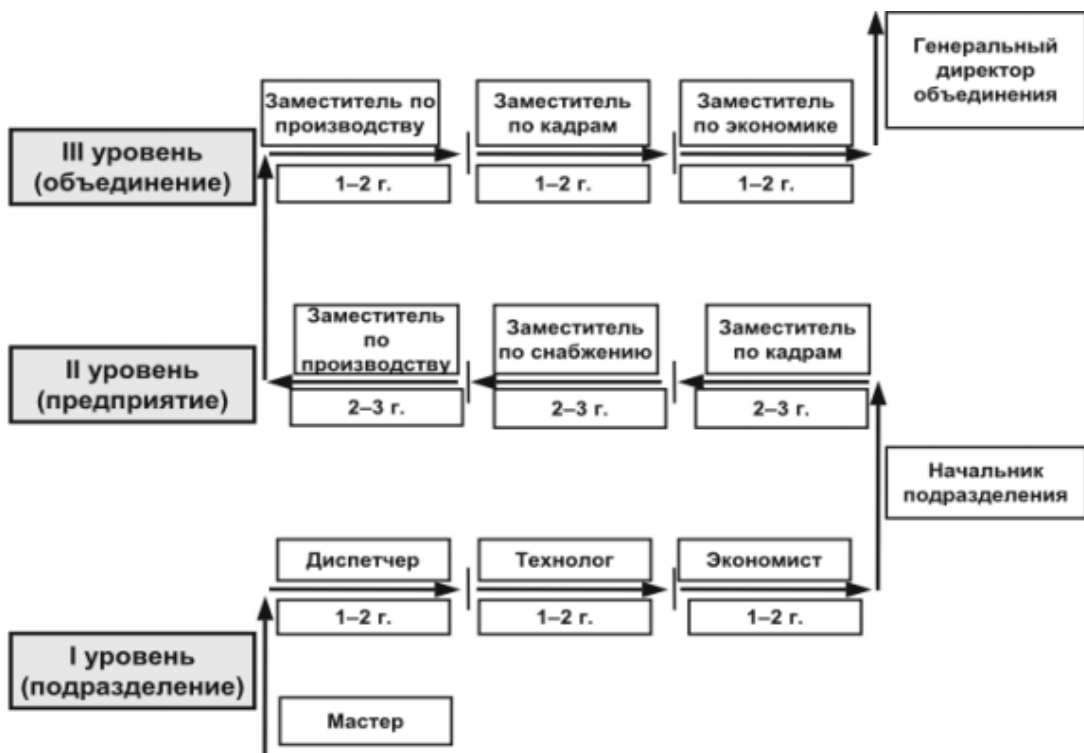


Рисунок 5 – Модель карьеры С



Рисунок 6 – Модель карьеры D

## Глава 10. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

### 1 Деловая игра «Оценочная беседа»

#### *Описание деловой игры и постановка задачи*

##### *Исходная ситуация*

Предприятие, производящее молочную продукцию, проводит аттестацию сотрудников с целью оценки возможности занятия ими должности заместителя начальника отдела сбыта.

##### *Исходные данные, характеризующие сотрудника «А»*

Возраст – 35 лет; работает в отделе сбыта на должности менеджера по продажам. Стаж работы в компании – 8 лет. Он предан своей компании и дорожит её продукцией.

Сотрудник владеет навыками самостоятельных переговоров с заказчиками. Достаточно активен и красноречив. В начале карьеры сотрудник показывал высокие результаты труда, например, на протяжении первых трех лет объем продаж продукции возрастал на 19% ежегодно при запланированных 10%.

По итогам прошлого периода при плане 15% фактический рост объема продаж составил 13%, так как часть постоянных клиентов отказались пролонгировать договоры на очередной срок. Как стало известно начальнику отдела, потеря клиентов произошла по вине сотрудника «А». Сам же сотрудник считает, что это достаточно высокие показатели, просто «старые» клиенты стали нарушать условия договора. По мнению сотрудника, в настоящее время необходимо делать акцент на привлечении новых клиентов, которые заинтересованы в их продукции. По данным за последний отчетный период, сотрудник «А» привел восемь новых клиентов. Сотрудник «А» играет в футбольной команде предприятия.

##### *Исходные данные, характеризующие сотрудника «В»*

Возраст – 51 год; работает в отделе сбыта на должности менеджера по продажам. Двадцатилетний стаж работы в компании свидетельствует о преданности компании. Он пунктуален, собран, уделяет большое внимание работе с документами.

Сотрудник много лет ведет переговоры с заказчиками. У него стабильные показатели и клиентская база. Он дорожит своими клиентами, поэтому всегда готов с ними договориться и найти компромисс. По итогам прошлого периода при плане 15% фактический рост объема продаж составил 16%.

##### *Алгоритм проведения деловой игры*

Из числа студентов формируется экспертная комиссия и определяются аттестуемые. Студенты согласно теоретическому материалу самостоятельно формируют группу специалистов для проведения оценки персонала, разрабатывают состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определяют методы, с помощью которых оцениваются показатели, оформляют все необходимые документы для проведения процедуры оценки. По результатам

анализа исходных данных проводят оценочную беседу с подчиненным сотрудником и выносят заключение по результатам проведенной оценки.

На первом этапе деловой игры экспертная комиссия формирует состав показателей аттестации. Пример оформления показателей представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели оценки персонала

Показатели оценки	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
<i>1 Группа показателей, характеризующих результаты труда:</i>				
Увеличение объема продаж				
Расширение сегмента рынка продаж				
Успешность переговоров				
и т.д.				
<i>2 Группа показателей, характеризующих профессиональные навыки</i>				
Корректность в отношениях с заказчиками				
Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи				
Коммуникабельность				
и т.д.				
<i>3.....</i>				

На третьем этапе деловой игры проводится оценочная беседа с сотрудниками отдела, выносится заключение и оформляются необходимые документы.

## 2 Ситуация «Совершенствование системы оценки персонала»

### *Описание ситуации*

Кадровое агентство «ЗЕВС» по заказу торговой компании «Паритет» провело исследование на предмет удовлетворенности сотрудников компании системой аттестации. Аттестация персонала в компании проводится каждый год по классической схеме: сбор информации об аттестуемых, тестирование и



аттестационное собеседование. Результаты исследования представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты проведенной оценки системы аттестации, %

Не удовлетворены системой аттестации	78
Не считают существующую систему аттестации объективной	69
Считают аттестацию формальной и устаревшей	82
Считают систему аттестации бесперспективной	73
Считают необходимым совершенствовать существующую систему аттестации	82

*Вопросы для обсуждения:*

- 1 О чем говорят результаты опроса?
- 2 В чем причины сложившейся ситуации?
- 3 Какие меры по совершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу управления персоналом?

## **Глава 11. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

### **1 Ситуация «Нужно ли менять заместителя?»**

*Описание ситуации*

*Беседа руководителя отдела и начальника конструкторского бюро*

- Прошу Вас, помогите подыскать заместителя!
- Разве у Вас нет заместителя? Ведь года два–три назад к Вам направляли нового работника – А.М. Воронова.
- Заместитель-то у меня есть, но все это время я только маюсь с ним. Мне нужен новый.
- Наверное, вытворяет что-нибудь: пьет, например.
- Да нет, ни разу не замечал, может, где-то вне работы и бывает, но не слышал.
- Тогда, может быть, специалист плохой? Он считался неплохим конструктором...
- Конструктор-то конструктором, но для заместителя ему нужно еще и другое: уметь работать с людьми, выработать собственное решение... Хотя, думаю, он на это способен...
- Тогда в чем же дело? Может, он не выполняет ваших заданий?
- Нет выполняет...
- Извините, но мне непонятно, чем же плох Воронов. Из вашей характеристики выходит, что его не смещать, а поощрять надо. Объясните все-таки, в чем причина!

- Меня нервирует его манера поведения: говоришь ему, слушает внимательно, кивает, соглашается. А через несколько минут возвращается и задает такие вопросы... Такое ощущение, что-либо ничего не понял, либо не захотел понять. Начинает путано что-то объяснять, уточнять. Обычно терпения у меня не хватает, я прерываю и приказываю действовать. Когда такое повторяется день за днем, долго не выдержишь. Вот я и подумал: пусть будет специалист похуже, но, чтобы понимал меня.

- А бывает так, что Вы делаете что-то вместо него?

- Сплошь и рядом. Чем объяснить сто раз, лучше самому сделать!

- Теперь мне все ясно. Воронов отказывается действовать сам, а Вы по-такаете этому. И, наверное, не потрудились докопаться до сути, а просите назначить нового заместителя. Давайте поступим так: я поговорю с ним и выясню, в чем дело. Пришлите ко мне и Вашего Козлова. Он людей хорошо знает.

*Беседа начальник конструкторского бюро и работника отдела*

*А.С. Козлова*

- Андрей Семенович, вы знаете – недавно мы закончили аттестацию, опросы разные провели. Вроде обо всех мнение сложилось, но, сам понимаешь, одно дело – узнать из анкеты, а другое – от такого опытного человека, как Вы. Вот, например, заместитель в Вашем отделе. По всем статьям хорош: опытный, исполнительный, грамотный, эрудированный, выдержанный, одним словом, везде плюс, а руководитель просит замену. Расскажите, что представляет собой Воронов.

- Человек он странный: сухой, замкнутый, ни с того ни с сего отказывался, например, от помощи, от путевки в дом отдыха, которую сам же просил. Но сам всегда другим помогает. Иногда делает что-нибудь – залюбуешься: быстро, четко, с блеском. Но это бывает только в случаях, когда задание не очень серьезное, не ответственное, что ли. Мы и не обращаемся к нему с серьезными вопросами. Наперед знаем: надо идти сразу к руководителю.

- Решителен ли он?

- Вот с этим большая проблема. Если необходимо принять решение, даже самое незначительное, он долго и мучительно взвешивает все плюсы и минусы, перебирает все возможные варианты, их последствия. Часто стремится переложить принятие решений на кого-нибудь другого. Если не удастся – тянет до последнего и решение часто принимает половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитает отмалчиваться, хотя кулуарах обретает смелость и красноречие.

- Как к нему относятся в отделе?

- Кто знаком с ним поближе, рассказывают, что в неофициальной обстановке он весел, остроумен, а на работе ужасный формалист. Дай ему волю – введет такие отчетные формы, что не успеешь отчитаться: галочки, крестики...

- Пытаются ли сослуживцы наладить с ним отношения на работе?

- По-моему, даже пытаться напрасно. Он все истолковывает по-своему. Трудно предвидеть, что его можно обидеть: говоришь по-хорошему, считает это фамильярностью, резко – стремлением унижить.

- Как с ним общается руководитель?

- Его долготерпению можно только удивляться. Но и его, видно, допекли. Стоит только поговорить Вороновым, и Вы сами все поймете...

*Беседа начальника конструкторского бюро и А.М. Воронова*

- Анатолий Матвеевич! Как бы Вы поступили в такой ситуации: нужно принять решение, а руководитель вернется через два дня. Но два дня подождать можно было бы. Что бы Вы сделали?

- Конечно, ждал бы руководителя.

- А если нужно было бы принять срочное решение?

- Я все-таки постарался бы оттянуть до возвращения руководителя.

- Почему? Руководитель был когда-либо недоволен принятыми вами решениями?

- Да нет, просто я их сам не принимал, ну, за исключением тех, что по мелочи.

- Боюсь предположить, что это от незнания дела...

- Вообще-то чаще всего решения руководителя совпадают с теми, которые я мысленно принимал. Иногда вижу, что решение начальника не совсем правильное, и тоже не ошибаюсь.

- Но Вы, конечно, говорите ему об этом?

- Понимаете, я всякий раз порываюсь, но не хватает решимости, а вдруг ошибусь.

- А что другие в вашем отделе тоже отмалчиваются? Или их за ошибочные мнения строго секут?

- Да нет...

- Вы охотно выполняете даже те приказы, с которыми не согласны в душе?

- Выполнять-то выполняю, но как трудный и докучливый урок.

- Упрекал ли Вас за это Ваш начальник?

- Лучше бы он меня упрекал. Обычно, перед тем как зайти в кабинет, я представляю, как начну возражать, он рассердится, стукнет кулаком по столу... А вошел, вижу: он добр и внимателен. И все остается без изменений...

- Анатолий Матвеевич! Все отзываются о Вас как о хорошем специалисте. Между тем, как я вижу, накопленный опыт вами не используется. Чем Вы это объясните? Ваш ответ мог бы помочь всем нам.

- Я думал над этим. Мне кажется, все началось со школы. Все десять классов прошел на один пятерки. Я был просто аккуратным, уроков не прогуливал, задания всегда выполнял. Выполнял задание и скучаю. Всем другим надо ломать голову, а у меня уже забот нет. В институте было почти как в школе. Появилась неуверенность, боязнь ошибиться. Когда стал конструктором,

еще было терпимо: не уверен – пересчитаешь лишний раз. А с людьми работать – не чертежи чертить! Вот так все получилось. Не представляю, обратился бы я за помощью, но, думаю, этот разговор Вы начали не случайно...

- Попробуем Вам помочь, насколько в наших силах.

*Вопросы:*

- 1 Почему возникла потребность в замене заместителя?
- 2 Насколько обосновано требование заменить заместителя?
- 3 Насколько устойчивое мнение о качествах заместителя сложилось в коллективе?
- 4 Можно ли изменить поведение заместителя? Каким образом это сделать?
- 5 Какие ошибки при расстановке (перемещении) персонала были допущены?
- 6 Оцените систему работы с кадрами в данной организации.

## **2 Ситуация «Оптимизация численности персонала предприятия»**

*Описание ситуации*

МУП «Теплый дом» занимается предоставлением коммунальных услуг, таких как водоснабжение, водоотведение и теплоснабжение в районах области. Основными потребителями является население, бюджетные и коммерческие организации.

Численность персонала МУП «УЮТ» – 63 чел. Значительная доля персонала предприятия, работает в территориально расположенных котельных. Общая схема обслуживания котельных представлена на рисунке 7.

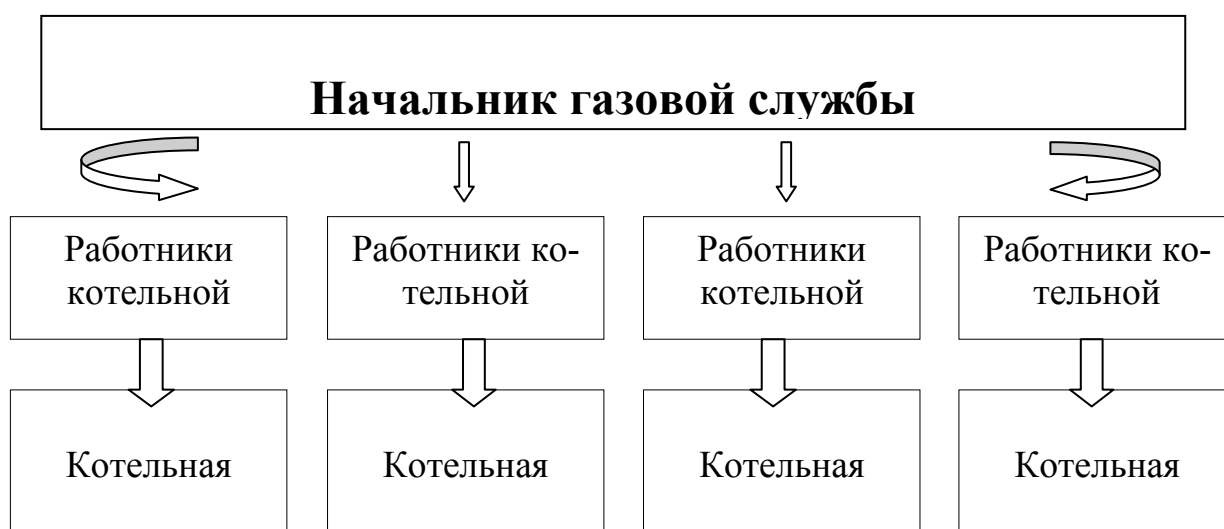


Рисунок 7 – Существующая схема обслуживания котельных

Суммарные затраты предприятия на заработную плату рабочих котельных, а следовательно, и себестоимость услуг теплоснабжения велика. Кроме того, необходим постоянный контроль деятельности рабочих котельных, что

требует или постоянного присутствия инженерно-технических специалистов непосредственно в котельных, или их частых выездов «на места».

Предприятие планирует перевод котельных на системы автоматизированного управления (САУ), которые осуществляют автоматический контроль работы оборудования котельных и не требуют постоянного присутствия рабочих в котельной. Схема обслуживания котельных с САУ изображена на рисунке 8. Система управления работой котельных принципиально изменится. Появляется возможность вместо штата работников каждой отдельной котельной организовать один пункт контрольно-диспетчерской службы, осуществляющий дистанционный контроль текущей работы котельной. Следовательно, можно существенно сократить численность работников, занятых обслуживанием работы котельных.

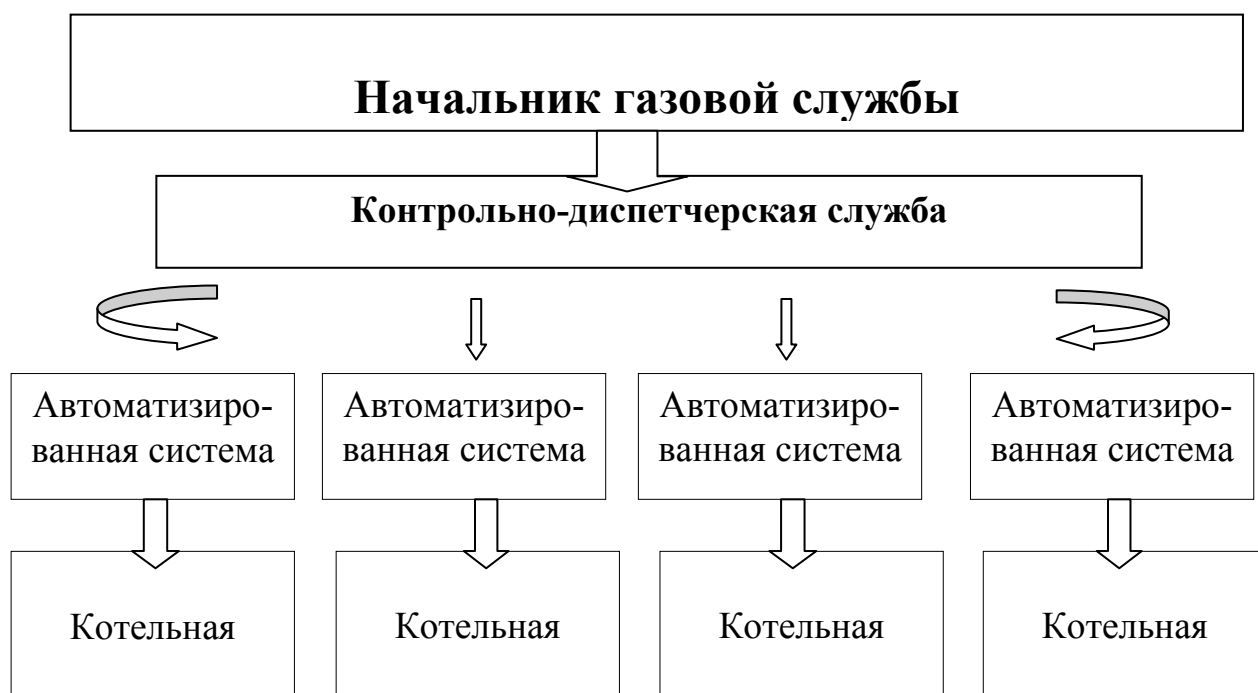


Рисунок 8 – Обслуживание котельных с САУ

Число работников, занятых непосредственно работой в котельных, составляет 35 человек. Все они попадают под сокращение. Для предприятия целесообразным является перевод части работников, попадающих под сокращение, во вновь создаваемую контрольно-диспетчерскую службу.

Численность работников контрольно-диспетчерской службы составит:

- слесарь газового оборудования – 4 чел.;
- диспетчер – 4 чел.

Таким образом, с учетом возможности трудоустройства в новое подразделение под сокращение попадет 27 ставок.

*Задание:*

1 Разработайте план основных мероприятий для предприятия по изменению деятельности котельных и сокращения их численности.

2 Какие положения ТК РФ должен реализовать работодатель при сокращении численности персонала?

3 Какие дополнительные мероприятия по аутплейсменту может провести работодатель для смягчения последствий сокращения персонала?

## Глава 12. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### 1 Практическое задание «Характеристика теорий управления»

Дайте характеристику теориям мотивации, представив материал в виде таблицы (таблица 14).

Таблица 14 – Характеристика теорий мотивации

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности	Достоинства теории	Недостатки теории
1				
2				
...				

### 2 Ситуация «Мотивация руководителя»

#### Описание задания

1 Из предложенного списка мотивов выбрать 10, которые являются наиболее значимыми для руководителя отдела организации. Выбранные мотивы проранжировать в порядке возрастания значимости или оценить значимость методом попарных сравнений.

2 Соотнесите полученную иерархию мотивов с известными Вам теориями содержания (Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, Альдерфера и другими).

Список мотивов:

- 1 самостоятельность;
- 2 интересная деятельность;
- 3 высокий уровень оплаты труда;
- 4 возможность реализовать свои идеи на практике;
- 5 участие в выработке и принятии решений;
- 6 властные полномочия;
- 7 хорошие условия труда;
- 8 социальные гарантии;
- 9 высокий статус в организации;
- 10 возможность общения;
- 11 дополнительные социальные блага;
- 12 независимость;
- 13 безопасность деятельности;

- 14 возможность для дальнейшего карьерного роста;
- 15 спокойная работа;
- 16 короткий рабочий день;
- 17 небольшие нагрузки, свободный день;
- 18 возможности для дополнительного обучения и саморазвития;
- 19 сплоченный коллектив;
- 20 наличие элементов состязательности;
- 21 возможность самостоятельно планировать деятельность;
- 22 благоприятный социально-психологический климат;
- 23 хорошие отношения в коллективе;
- 24 гарантированный уровень оплаты труда;
- 25 четко очерченный круг обязанностей;
- 26 низкий уровень ответственности.

### **3 Набор ситуаций по нетрадиционным формам мотивации [46]**

#### *Задание:*

1 Определить основные потребности, на которые направлены нетрадиционные формы мотивации, описанные в ситуациях.

2 Как можно использовать подобные нетрадиционные методы мотивации в работе руководителя отдела производственного предприятия?

#### *Ситуации:*

1 «Договоримся так: вы систематизируете литературу в вашей библиотеке, а после этого можете воспользоваться ею для написания Вашей статьи. А если Вам удастся восстановить программу на компьютере, Вы сможете работать на ней длительное время».

2 «Вы обладаете уникальной способностью всегда отзываться на проблемы окружающих. Вы имеете дар интуиции и примирения людей. Предстоящее заседание Правления, скорее всего, не пройдет без конфликта. Ваше присутствие на этом заседании и ваша скрытая роль медиатора может помочь членам Правления принять взвешенное решение».

3 «Вы сделали веб-сайт нашей организации именно таким, как мы хотели. Вам удалось отразить не только содержание нашей деятельности, но и дух нашей команды. Клиенты благодарят нас за столь полезную и необходимую информацию. Веб-дизайнер нашей партнерской компании просит Вас поделиться с ним опытом и предлагает совместную работу».

4 «Обучение по программе молодых лидеров поможет вам организовать молодежный клуб в нашей организации. Кроме того, вы получите тренерские навыки, и у нас появятся возможности рекомендовать Вас для работы со школьниками в новом проекте».

5 «Вы стоите перед выбором, работать ли вам с детьми после окончания лица. Можете попробовать себя в нашем проекте «Дети улицы». Думаю, к концу учебного года вам будет легче сделать выбор».

6 «Как руководитель новой программы я хочу посоветоваться с Вами. Я испытываю трудности с организацией планирования и распределением обязанностей, но не могу поделиться этой проблемой с коллегами, так как решение о моем назначении принималось с большим напряжением. Кроме вас мне не к кому обратиться за советом. Не согласитесь ли вы немного поработать со мной?»

7 «Вы знаете, что нашей организации требуется заведующий складом, но пока мы не можем оплачивать эту работу. Несмотря на то, что у Вас нет опыта такой деятельности, мы готовы поручить вам это дело, рассчитывая на вашу ответственность».

8 «Практически все члены нашего Правления стажировались или прошли обучение в зарубежных организациях. Мы заинтересованы в том, чтобы и вы, как новый член Правления, прошли обучение в Российской или зарубежной компании. Вам это может быть полезно и для вашей книги, которую вы пишете. Мы надеемся, что после обучения вы сможете определить ту сферу вашей ответственности, которая будет интересна для вас и полезна нашей организации».

## **Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ**

### **1 Ситуация «Опоздания»**

#### *Описание ситуации*

В торговой компании «Зеленый город» сложилась неблагоприятная ситуация. Сотрудница, которая считается «звездой продаж», постоянно опаздывает на работу. Руководство фирмы ценит её заслуги, поэтому официально позволили ей приходить на 1 час позже, чем остальным. Но сотрудница все равно продолжала опаздывать на 15-20 минут. Руководство решило не замечать данную проблему, так как лучше этой сотрудницы никто не работает, и в принципе компания от её опозданий ничего не теряет. Но, глядя на её поведение и безнаказанность со стороны руководства, остальные сотрудники компании начали также позволять себе опоздания, оправдываясь «кому-то можно, а нам что нельзя», таким образом в коллективе сложилась негативная ситуация, оказывающая влияние как на социально-психологический климат, так и на результаты труда персонала.

#### *Задание:*

1 Опишите причины возникшей ситуации и дайте оценку поведению руководства.

2 Охарактеризуйте возникший конфликт согласно типологии конфликтов.

3 Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?



## **2 Ситуация «Проблема в отделе маркетинга»**

### *Описание ситуации*

В крупной российской компании «Русская зима», специализирующейся на производстве замороженных полуфабрикатов, в одном из отделов маркетинга возникли проблемы: люди там надолго не задерживаются, а те, кто остается, постоянно жалуются друг на друга, избегают работы и, если есть возможность, как можно дольше бывают на больничном. Вас как специалиста по работе с персоналом пригласили решить существующую проблему.

Вы пришли в компанию и начали присматриваться к происходящему вокруг. Начальником проблемного отдела является Рубинштейн Семён Маркович, спокойный и воспитанный человек. Он считается профессионалом в своей области. Но руководить отделом получается не так хорошо. Придя в отдел, Вы застали его в некотором раздражении, потому что ежегодно присуждаемое звание «Суперстар» получил его коллега из соседнего отдела. Соперничество отделов Семён Маркович снова проиграл и был огорчен от того, что у сотрудников его нет ни хороших идей, ни стремления, ни исполнительности. Он жаловался Вам на сложности управления отделом и безынициативность сотрудников. Во время беседы с начальником отдела к нему пришел новый сотрудник Андрей, по словам Семёна Марковича, он недавно закончил университет, фантазий у него было много, но опыт работы, увы, отсутствовал... Он принес какой-то проект по совершенствованию товарного ассортимента, и еще у него было несколько идей по продвижению уже имеющихся товаров... Но Семён Маркович отклонил предложения Андрея, даже не выслушав их, т.к., во-первых, он был не в настроении, а во-вторых, он не мог серьёзно воспринимать новичка. Всю оставшуюся часть дня Андрей удивлялся, почему его предложение было отклонено, т.к. был абсолютно уверен в превосходном результате. Вечером коллега Андрея Илья Скворцов и рассказал, что только что получил от Семёна Марковича выговор за то, что не предлагает новых проектов. Слова Ильи еще больше удивили Андрея, и он на следующий день подал заявление на увольнение.

### *Задание.*

1 Разберите ситуацию по составу. Какие виды конфликтов присутствуют в данной ситуации? Какие проблемы возникли у сотрудников?

2 Как специалист в области управления персоналом разработайте программу действий по выходу из сложившейся ситуации.

## **3 Ситуация «Анализ конфликтных ситуаций»**

### *Описание ситуации 1*

Цех является сборочным. Здесь, по словам мастеров, проблемой номер один является ритмичность, проблемой номер два – недостаток измерительной аппаратуры. Эти и другие проблемы вызывают напряженность в цехе, сложные ситуации, часто – недовольство.

В конце месяца возникла сложная ситуация с планом. Отсутствовала необходимая контрольно-измерительная аппаратура. Рабочие цеха самостоятельно

собрались для обсуждения проблемы: «Как быть?». Пригласили начальника цеха. Собрание было бурным, острым, высказывались взаимные претензии.

После собрания начальник цеха подошел к одному из членов коллектива и сказал: «Мы еще с Вами поговорим... Зачем организовали собрание?!». Отношения этого работника с начальником после этого осложнились, превратились в острый конфликт.

### *Описание ситуации 2*

В одну из бригад пришел новый человек. Он и раньше работал в цехе, но на другом участке. Его знали в коллективе как грамотного работника. Бригаде, в которую он перешел, приходилось постоянно напряженно работать в конце месяца, часто без выходных, сверхурочно. Это давало возможность хорошо зарабатывать. В первый же выходной, который для бригады оказался рабочим днем, новичок не вышел на работу. Он объяснил свой невыход неотложными семейными делами. То же самое произошло и в следующий раз.

Бригадир вынес свое решение коротко и ясно: «Еще раз не выйдешь на работу, когда это потребуется, вылетишь из бригады». С этого дня новенький всегда выходил на сверхурочные работы, но вел себя нервно, напряженно. В любой «подходящий» момент он выражал недовольство стилем работы бригадира.

В один из рабочих дней начала месяца, когда бригада сидела без работы, так как не было деталей, новичок стал обвинять в этом бригадира. Бригадир его резко одернул: «Ты здесь без году неделя, сиди и молчи». Между ними возник спор, в котором приняли участие и другие. Разговор шел на самых высоких тонах.

С этого момента отношения новичка и бригадира приняли открыто конфликтный характер. На одном собрании по инициативе и под нажимом бригадира новичка исключили из бригады за нарушение трудовой дисциплины (опоздал на рабочее место). Не все члены бригады голосовали за это решение, но высказать свое мнение не решились.

### *Описание ситуации 3*

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

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

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

После этого возмущенная работница в присутствии всего участка заявила мастеру, что он ее обманул и думает только о том, чтобы выслужиться перед начальством. Разгорелась ссора...

На следующий день она подала заявление на увольнение с завода по собственному желанию.

#### *Описание ситуации 4*

На должность заместителя начальника цеха по производству был назначен новый человек. Он быстро вошел в круг своих обязанностей и вскоре принимал участие в решении почти всех вопросов жизни цеха. На очередном производственном совещании начальник цеха потребовал от одного из мастеров объяснить причины невыполнения плана его участком. Мастер ответил, что это произошло из-за несвоевременной подачи деталей с других участков и отсутствия в начале месяца комплектующих узлов. И сколько он ни говорил об этом зам. начальника, тот ничего не сделал.

После этого совещания зам. начальника стал почти все время находиться непосредственно на участках, больше контролировать дисциплину и качество труда. Больше всего замечаний у него было к тому мастеру, что выступал с критикой в его адрес. Между ними часто возникали споры, мастер заявлял, что к нему придираются по мелочам, мешают работать.

На одной из планерок зам. начальника стал говорить о недостатках в работе отдельных участков. «Ну, вот, сейчас опять начнет сводить счеты!» – бросил реплику мастер. «Что ты имеешь в виду?!» – резко спросил зам. начальника. Мастер промолчал. Зам. продолжил свое выступление.

С этого момента их отношения стали открыто неприязненными.

#### *Задание:*

1 Проанализируйте конфликты, описанные в ситуациях. Выделите и опишите основные элементы конфликта, причины конфликта, его динамику.

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

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

## **Глава 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1 Управленческая ситуация «Привлечение персонала»**

#### *Описание ситуации*

Федеральное государственное учреждение «Государственный природный заповедник „Северная звезда”» расположено в южной части ХМАО-Югра.

Основной деятельностью ФГУ «Заповедник „Северная звезда”» является:

– сохранение в естественном состоянии природных комплексов, восстановление, а также предотвращение изменений природных комплексов и их компонентов в результате антропогенного воздействия;

- поддержание условий, обеспечивающих санитарную и противопожарную безопасность людей, животных, природных комплексов и объектов;
- проведение научных исследований и экологического мониторинга;
- ведение эколого-просветительской работы;
- осуществление контрольных функций;
- ведение архивной работы, связанной с кадровой документацией.

Деятельность ФГУ «Заповедник „Северная звезда”» осуществляется на основе сметного финансирования из федерального государственного бюджета. Организационная структура представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Организационная структура ФГУ «Заповедник „Северная звезда”»

Для осуществления природоохранной деятельности учреждению необходимо наличие не только производственных и финансовых ресурсов, но и качественных трудовых ресурсов. От уровня образования и квалификации последних зависит большинство достижений в области природоохранных мероприятий и научных достижений. Кадровый состав заповедника характеризуется как высококвалифицированный, но стареющий. Молодежь не идет работать в заповедник по причине непривлекательности труда и неудовлетворенности уровнем заработной платы. На рисунке 11 представлены основные проблемы кадровой политики Заповедника.

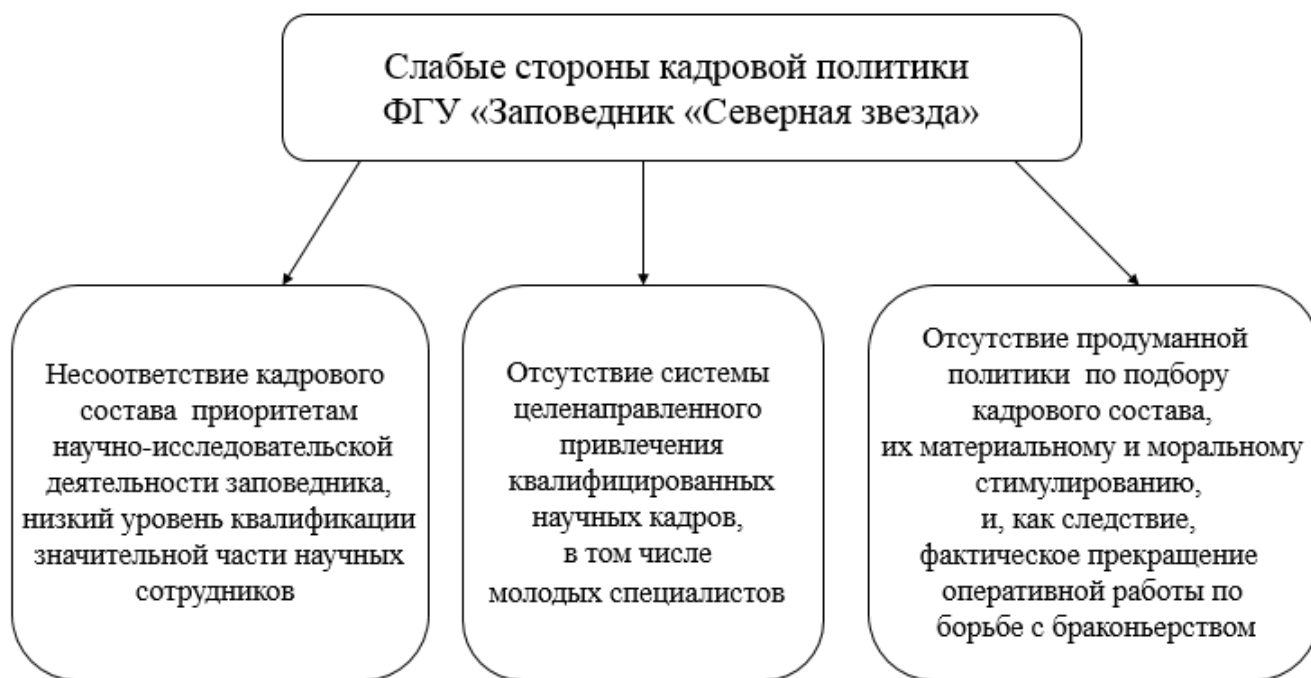


Рисунок 11 – Проблемы в кадровой политике ФГУ «Заповедник „Северная звезда”»

*Задание:*

- 1 Проанализируйте сложившуюся неблагоприятную ситуацию, определите причины происходящего.
- 2 Разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровой политики ФГУ «Заповедник „Северная звезда”».
- 3 Разработайте критерии оценки эффективности предложенных управленческих решений.

**2 Управленческая ситуация «Совершенствование системы управления персоналом»**

*Описание ситуации*

Арматура предприятия «ТрубАрм» эксплуатируется на предприятиях нефтегазового комплекса.

Основными видами деятельности «ТрубАрм» являются:

- проектирование, изготовление, ремонт и техническое обслуживание трубопроводной арматуры нефтепромыслового оборудования;
- проведение сертификационных и других видов испытаний промышленной трубопроводной арматуры;
- производство и реализация трубопроводной арматуры, другой машиностроительной продукции, товаров народного потребления.

Представленные на рисунке 12 финансовые показатели предприятия свидетельствуют о динамичности его функционирования и развития.

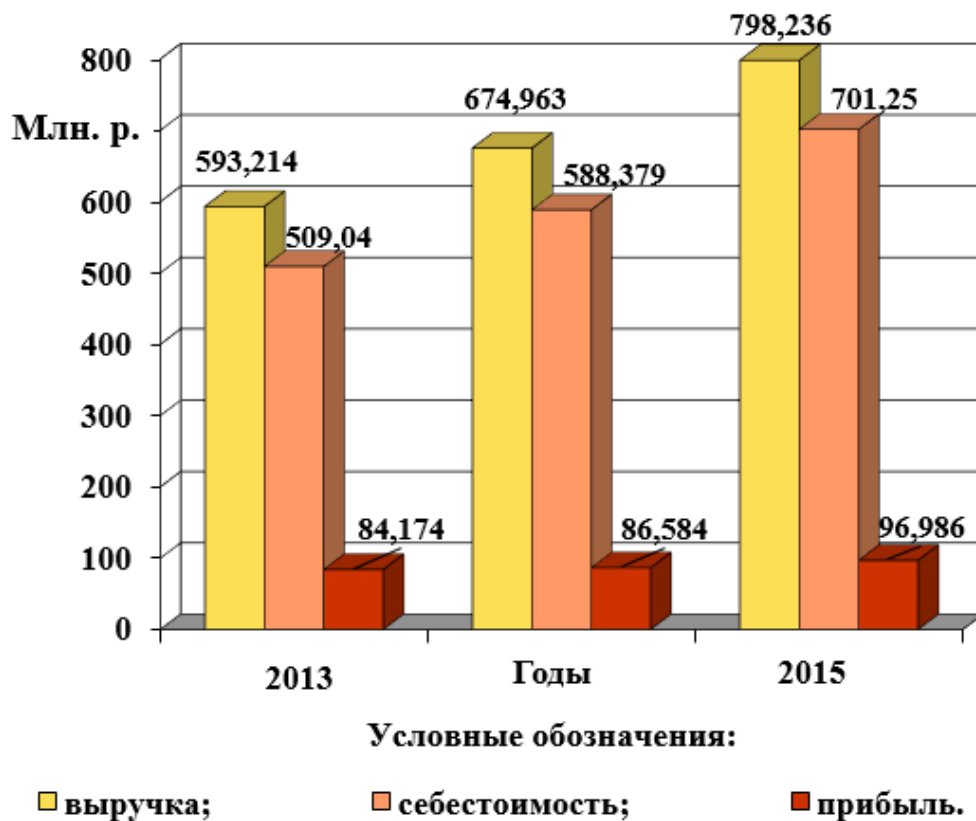


Рисунок 12 – Основные экономические показатели «ТрубАрм»

На предприятии работает 2235 чел. Из них: 296 чел. – руководящий состав, 347 чел. – инженерно-технические работники, 1147 чел. – рабочие основного производства, 445 чел. – вспомогательный персонал. В последнее время руководство предприятия наблюдает неблагоприятную ситуацию: снизилось качество работы, возросло количество брака, рабочие не хотят работать сверх нормы, некоторые работники ищут другое место работы и т.д.

Для анализа сложившейся ситуации на предприятии отделом кадров был проведен опрос. В качестве респондентов выступили рабочие основного производства предприятия. По результатам опроса работников, были выявлены ключевые проблемы в мотивации рабочих:

- низкий уровень оплаты труда;
- тяжелые условия труда;
- отсутствие социальных льгот;
- низкий уровень организации труда;
- плохие взаимоотношения в коллективе;
- отсутствие возможности самореализации и развития;
- отсутствие взаимопонимания между руководством предприятия и рабочими.

Кроме того, по результатам проведенного исследования были сформированы предпочтения работников по повышению их мотивации (рисунок 13).

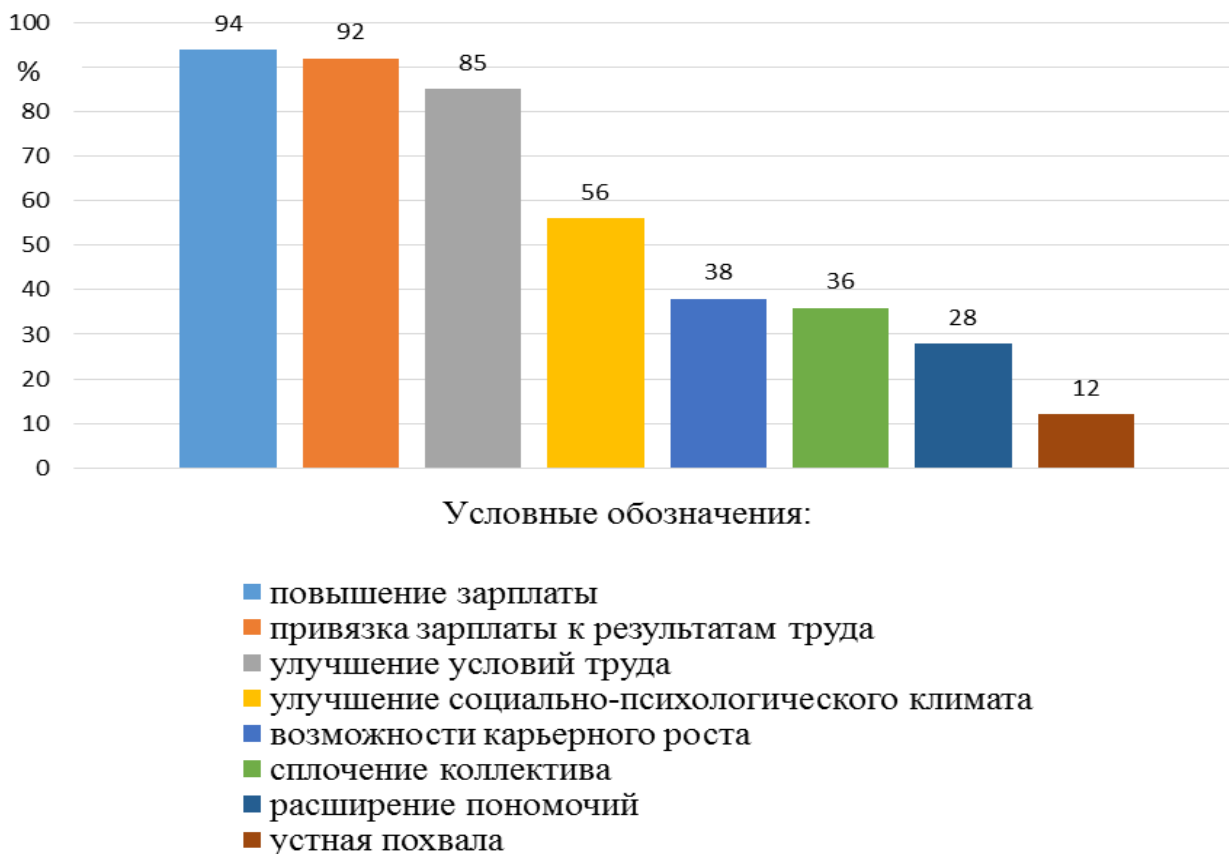


Рисунок 13 – Предпочитаемые мотивы

*Задание:*

1. На основании выявленных проблем и предпочитаемых мотивов работников разработайте мероприятия по повышению мотивации персонала «Тру-бАрм».
2. Рассчитайте экономическую эффективность предложенных мероприятий.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЁТА, ЭКЗАМЕНА)**

- 1 Теоретико-методологические подходы к управлению персоналом организации: сущность, принципы, методы.
- 2 Эволюционное развитие концепций управления персоналом. Основные технологии управления персоналом.
- 3 Кадровая политика организации: содержание, цели, принципы, виды.
- 4 Кадровая стратегия организации: сущность, цели, направления. Кадровые мероприятия.

- 5 Служба кадров организации: цели, задачи, структура (организационная и профессиональная), функции.
- 6 Информационные технологии в управлении персоналом.
- 7 Кадровое планирование в организации: сущность, цели, задачи. Этапы кадрового планирования.
- 8 Характеристика основных методов прогнозирования потребностей в персонале.
- 9 Источники потребностей организации в персонале (внешние и внутренние). Анализ содержания работы (должностная инструкция и карта компетентности).
- 10 Сравнительная характеристика методов привлечения персонала в организацию.
- 11 Маркетинг персонала.
- 12 Методы отбора потенциальных сотрудников на вакантное рабочее место. Характеристика этапов отбора.
- 13 Адаптация персонала в организации: сущность, направления, аспекты, типы, стадии.
- 14 Управление процессом адаптации. Показатели успешности процесса адаптации.
- 15 Цели, задачи и виды обучения персонала.
- 16 Особенности подготовки и обучения руководителей и специалистов.
- 17 Оценка персонала: сущность, цели, требования.
- 18 Основные методы оценки персонала (сравнительный анализ).
- 19 Факторы, влияющие на результаты деятельности персонала. Особенности оценки результатов труда управленческого персонала.
- 20 Мотивация труда персонала организации.
- 21 Основные теоретические концепции мотивации труда: содержательные и процессуальные.
- 22 Основные направления повышения мотивации труда персонала организации.
- 23 Деловая карьера: сущность, виды, модели.
- 24 Конфликт: сущность, функции, типология.
- 25 Способы управления конфликтом. Схема анализа конфликта.
- 26 Стресс: сущность, причины, способы выхода.
- 27 Особенности кадровой политики при увольнении в РФ (по Трудовому кодексу).
- 28 Характеристика зарубежного опыта управления персоналом: американская, японская и европейская модели управления персоналом.
- 29 Оценка и диагностика эффективности системы управления персоналом: подходы, направления анализа, экономический эффект.
- 30 Концепция и методика оценки эффективности системы управления персоналом.



## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1 Вывод о том, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, был сделан:

- а) в 50-х гг.;
- б) в 60-х гг.;
- в) в 70-х гг.;
- г) в 80-х гг.

2 Основателем «школы человеческих отношений» был:

- а) Ф. Тейлор;
- б) П. Дракер;
- в) М. Вебер;
- г) Э. Мэйо.

3 Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера относилась к:

- а) классическим теориям;
- б) теориям человеческих отношений;
- в) теориям человеческих ресурсов;
- г) ситуационным теориям.

4 Реакция работника на внешнее воздействие (управление):

- а) механическая;
- б) эмоционально-осмысленная;
- в) нейтральная;
- г) агрессивная.

5 Составляющие стратегии управления персоналом:

- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- в) миссия, цели, задачи;
- г) генеральная стратегия управления организацией.

6 Численность работников кадровой службы крупного предприятия определяется из расчета:

- а) один работник отдела персонала на 40–60 человек;
- б) один работник отдела персонала на 60–70 человек;
- в) один работник отдела персонала на 70–90 человек;
- г) один работник отдела персонала на 130–150 человек.

7 Функция кадровой службы, обеспечивающая постоянное движение кадров, это:

- а) расстановка кадров;
- б) адаптация персонала;
- в) оценка персонала;
- г) подбор персонала.

8 Первым этапом планирования человеческих ресурсов является:

- а) определение способов создания рабочих мест;
- б) определение масштабов автоматизации предприятия;
- в) совершенствование процесса приема на работу;
- г) проведение оценки имеющихся трудовых ресурсов.

*9 Самый трудоемкий этап анализа рабочего места – это:*

- а) определение цели;
- б) сбор вспомогательной информации;
- в) сбор информации для анализа;
- г) анализ полученной информации.

*10 Персонал, заинтересованный в совмещении нескольких рабочих мест в разных организациях, можно рекрутировать через:*

- а) биржу труда;
- б) учебные заведения;
- в) рекламу в СМИ;
- г) агентства занятости.

*11 Тесты на определение физических возможностей кандидата, необходимых для выполнения определенного вида работ – это:*

- а) тесты на определение умственных способностей;
- б) тесты на определение приобретенных навыков;
- в) тесты на медицинское освидетельствование;
- г) тесты на проверку личностных качеств.

*12 Трудовой договор (контракт), заключаемый на определенный срок, подписывается максимально:*

- а) до 5 лет;
- б) до 10 лет;
- в) до 3 лет;
- г) до 1 года.

*13 Набор благ, положенный в основу мотивирования сотрудников, должен отражать:*

- а) все основные потребности и интересы человека;
- б) все доминирующие мотивы;
- в) все цели мотивации;
- г) все компоненты трудовой мотивации.

*14 Побуждение к действию, причина поведения человека – это:*

- а) потребность;
- б) мотив;
- в) стимул;
- г) мотивация.

*15 Показатели и стандарты необходимы при разработке системы:*

- а) оплаты труда работников;
- б) оценки результатов труда работников;
- в) подбора кадров;
- г) расстановки кадров.

*16 Аттестация, проводимая с целью выработки рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте, – это:*

- а) очередная аттестация;
- б) аттестация по истечении испытательного срока;

- в) аттестация при продвижении по службе;
- г) аттестация при переходе из одного структурного подразделения в другое.

*17 Метод оценки персонала, характеризующийся применением шкалирования для оценки базисных показателей, – это:*

- а) метод сравнения;
- б) метод количественной и качественной оценки;
- в) метод «управление по результатам»;
- г) метод моделирования ситуаций.

*18 Карьера – это:*

- а) плановая расстановка кадров внутри организации;
- б) планомерное движение кадров на основе результатов оценки;
- в) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;
- г) пройденный индивидуумом путь, состоящий из последовательности этапов накопленного опыта поведения и отношения к делу.

*19 Прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности на различных позициях в различных организациях:*

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) межорганизационная карьера;
- в) скрытая карьера;
- г) ступенчатая карьера.

*20 Материальная помощь выплачивается за счет:*

- а) себестоимости;
- б) прибыли;
- в) роста производительности труда;
- г) увеличения объема товарной продукции, работ, услуг.

*21 Нормативы, являющиеся базой для расчетов фактической заработной платы различных категорий персонала, представляют:*

- а) единую тарифную сетку;
- б) бестарифную систему;
- в) тарифную систему;
- г) тарифную ставку.

*22 Инструктаж – это один из методов:*

- а) продвижения кадров;
- б) развития простых технических навыков;
- в) обучения на рабочем месте;
- г) приспособления индивидуума к рабочему месту.

*23 Организатор службы управления персоналом – это:*

- а) кадровый консультант;
- б) кадровый инноватор;
- в) кадровый технолог;
- г) руководитель службы управления персоналом;
- д) кадровый стратег.

24 *Профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, – это:*

- а) кадровый консультант;
- б) кадровый новатор;
- в) кадровый технолог;
- г) руководитель службы управления персоналом;
- д) кадровый стратег.

25 *Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей организации – это:*

- а) мотивация;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

26 *Движущие силы, вызывающие определенные действия человека, – это:*

- а) мотивы;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

27 *Нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы, – это:*

- а) мотивация;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

28 *Потребность принадлежать к группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным – это:*

- а) мотивация;
- б) социальные потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

29 *Стремление и желание находиться в стабильном и безопасном состоянии – это:*

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

30 *Стремление к участию в совместных действиях, к дружбе, участию в общественных мероприятиях – это:*

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

*31 Желание быть компетентными, способными, уверенными в себе, стремление к лидерскому положению – это:*

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

*32 Стремление к использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в профессии – это:*

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

*33 Совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека, – это:*

- а) материальные потребности;
- б) потребительская корзина;
- в) денежные доходы населения;
- г) денежные расходы населения;
- д) прожиточный минимум.

*34 Рынок труда, потребность и наличие количественного и качественного состава (численности), цена труда, уровень жизни являются элементами:*

- а) планового ведения хозяйства;
- б) аудита персонала;
- в) оплаты труда;
- г) налоговой системы;
- д) формы собственности.

*35 Принципы подбора, условия найма, увольнения, обучения и оценки персонала являются элементами:*

- а) властных полномочий руководителя;
- б) оплаты и стимулирования труда;
- в) социально-психологического управления;
- г) группового управления;
- д) разработки и проведения кадровой политики.

*36 Формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест предполагает:*

- а) подбор персонала;

- б) оценка персонала;
- в) расстановка персонала;
- г) обучение персонала;
- д) высвобождение персонала.

*37 Подбор персонала должен включать в себя процедуры:*

- а) расчета потребности в персонале по категориям работников;
- б) описания профессиональных требований к рабочим и служащим;
- в) способов профессионального отбора кадров;
- г) формирования резерва кадров на вакантные должности;
- д) анализа соответствия занимаемой должности.

*38 Главной задачей подбора кадров является определение совокупности:*

- а) людей, способных занять новые рабочие места;
- б) людей, способных изменить род занятий;
- в) людей, обладающих внутренней мотивацией;
- г) людей, обладающих набором материальных и моральных стимулов;
- д) все выше названное верно.

*39 Требования к кадрам и модели рабочих мест определяют политику:*

- а) подбора персонала;
- б) оценки персонал;
- в) расстановки персонала;
- г) обучения персоналам;
- д) высвобождения персонала.

*40 Подбор персонала ориентирован на:*

- а) расчет потребности в кадрах;
- б) моделирование рабочих мест;
- в) профессиональный подбор кадров;
- г) формирование резерва кадров;
- д) переподготовку кадров.

*41 Процесс приёма на работу заключается в следующем: определение потребности организации в сотруднике, поиск кандидатов, отбор кандидатов:*

- а) планирование карьерного роста;
- б) прием на работу;
- в) обучение;
- г) подбор кандидатов.

*42 Прием на работу опирается на следующие принципы: комплексность, объективность, непрерывность:*

- а) технологичность;
- б) автоматизированность;
- в) научность;
- г) практичность.

*43 Содействие в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий, склонностей и возможностей, вакансий и перспектив трудоустройства есть...*

- а) профпросвещение;
- б) профориентация;
- в) ориентация;
- г) адаптация;
- д) профессиональное консультирование.

44 *Обеспечение организации персоналом, который по своим качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности, называется:*

- а) профессиональным отбором;
- б) профориентацией;
- в) ориентацией;
- г) адаптацией;
- д) профессиональным консультированием.

45 *Профессиональный отбор кадров на предприятии включает:*

- а) создание кадровой комиссии;
- б) формирование требований к рабочим местам;
- в) объявления о конкурсе в средствах массовой информации;
- г) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- д) справки о наличии собственности.

46 *Действие, предпринимаемые организацией для привлечения кандидатов, называется...*

- а) набором кандидатов;
- б) подбором кандидатов;
- в) приемом на работу;
- г) аттестацией работников;
- д) адаптацией работников.

47 *Система мер для привлечения работников в организацию – это:*

- а) набор кандидатов;
- б) подбор кандидатов;
- в) прием на работу;
- г) аттестация работников;
- д) адаптация работников.

48 *Человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты, – это:*

- а) менеджер;
- б) лидер;
- в) начальник отдела кадров;
- г) руководитель службы безопасности;
- д) профсоюзный руководитель.

49 *Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, необходимых для достижения целей, поставленных организацией, называется \_\_\_\_\_*

50 *К внешним факторам маркетинга персонала относят:*

- а) ситуацию на рынке труда;
- б) развитие технологий;

- в) трудовое законодательство;
- г) кадровый потенциал;
- д) финансовые ресурсы.

*51 К внутренним факторам маркетинга персонала относят:*

- а) кадровую политику других предприятий;
- б) потребности населения;
- в) кадровый потенциал;
- г) финансовые ресурсы;
- д) миссию и цели предприятия.

*52 Трудовой потенциал – это:*

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительные стоимости;
- в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

*53 Маркетинг персонала – это:*

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ**

- 1 Аттестация кадров и её процедура.
- 2 Власть и лидерство в управлении персоналом.
- 3 Государственная кадровая политика.
- 4 Деловые и личностные качества менеджера по управлению персоналом.
- 5 Закономерности, принципы и методы управления персоналом организации.
- 6 Кадровая политика организации: теория и практика.
- 7 Кадровое планирование в организации.
- 8 Концепция управления персоналом.
- 9 Корпоративная культура как фактор эффективного управления персоналом организации.
- 10 Маркетинг персонала организации.



- 11 Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
- 12 Методы профессионального обучения персонала.
- 13 Организационное проектирование системы управления персоналом.
- 14 Особенности философии управления персоналом в различных странах.
- 15 Оценка персонала: виды, процедура, методы, критерии.
- 16 Подбор и расстановка персонала.
- 17 Правовое обеспечение системы управления персоналом в организации.
- 18 Профориентация и трудовая адаптация.
- 19 Расстановка, ротация как виды движения персонала в организации.
- 20 Рынок труда и его характеристики.
- 21 Современные подходы к управлению конфликтами и стрессами в организации.
- 22 Стили и методы руководства персонала.
- 23 Стратегия управления персоналом организации, её реализация.
- 24 Теории управления персоналом и их сущность.
- 25 Трудовые ресурсы и проблема занятости.
- 26 Управление организационными конфликтами.
- 27 Управление формальными и неформальными группами в организации.
- 28 Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом.
- 29 Эволюция теории управления персоналом.
- 30 Этика деловых отношений и её значение в управлении персоналом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) с изменениями и дополнениями от: 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г., 30 июня, 18 декабря, 30 декабря 2006 г., 20 апреля, 21 июля, 1, 18 октября, 1 декабря 2007 г., 28 февраля, 22, 23 июля, 25, 30 декабря 2008 г., 7 мая, 17, 24 июля, 10, 25 ноября 2009 г., 27 июля, 23, 29 декабря 2010 г., 17 июня, 1, 18, 19 июля, 7, 21, 22, 28, 30 ноября, 7 декабря 2011 г., 29 февраля, 1, 23 апреля, 28 июля, 12 ноября, 3, 29 декабря 2012 г., 5 апреля, 7 мая, 7 июня, 2, 23 июля, 25 ноября, 28 декабря 2013 г., 2 апреля, 5 мая, 4, 28 июня, 21 июля, 4, 24 ноября, 1 декабря, 22, 29, 31 декабря 2014 г., 6 апреля, 2 мая, 8, 29 июня, 13 июля, 5 октября, 29, 30 декабря 2015 г., 1 мая, 3 июля 2016 г.

2 Постановление Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» №1 от 05.01.2004.

3 Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 299 с. – (Бакалавр. Академический курс).

4 Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О. Экономика труда : в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 203 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).

5 Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О. Экономика труда : в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 228 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).

6 Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. – Москва : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2011. – 688 с.

7 Говорова Н. А. Маркетинг персонала : монография. – Москва : ИД «АТИСО», 2012. – 221 с.

8 Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2017. – 412 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).

9 Горленко, О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 249 с. – (Университеты России).

10 Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 370 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).

11 Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие. – Москва: Проспект, 2013. – 64 с.

- 12 Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – 2-е изд. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 244 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).
- 13 Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : учебно-практическое пособие. – Москва : Проспект, 2012. – 56 с.
- 14 Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. – Москва : Проспект, 2012. – 48 с.
- 15 Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
- 16 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 854с.
- 17 Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практическое пособие. – Москва : Проспект, 2013. – 80 с.
- 18 Кибанов А. Я., Дмитриева Ю.А. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : монография. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.
- 19 Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие. – Москва : КноРус, 2012. – 368 с.
- 20 Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
- 21 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2017. – 370 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
- 22 Куприянчук Е. В., Щербакова Ю. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие. – Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
- 23 Леонтьева Л. С., Орлова Л. Н. Управление интеллектуальным капиталом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 295 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
- 24 Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 398 с. – (Бакалавр. Академический курс).
- 25 Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 482 с. – (Бакалавр. Академический курс).
- 26 Лукьянова Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Психология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учебно-практическое пособие. – Москва : Проспект, 2012. – 72 с.

27 Медведева Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : – Изд-во «Юрайт», 2016. – 191 с. – (Университеты России).

28 Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 378 с. – (Бакалавр. Академический курс).

29 Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 424 с. – (Бакалавр. Академический курс).

30 Одегов Ю. Г., Карташов С. А., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата в 2 ч. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 202 с. – (Бакалавр. Академический курс).

31 Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2015. – 444 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.

32 Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2017. – 308 с. – (Бакалавр. Академический курс).

33 Основы управления персоналом : учебник / под ред. Т. В. Розарёновой. – Москва : ГАСБУ, 2011. – 328 с.

34 Патласов О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров. – Москва : Дашков и К, 2015. – 384 с.

35 Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ. ред. Е. И. Рогова. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 350 с. – (Бакалавр. Академический курс).

36 Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е., Музычкин П. А. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 291 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).

37 Система государственного и муниципального управления : учебник для академического бакалавриата / Ю. Н. Шедько [и др.] ; под общ. ред. Ю. Н. Шедько. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 462 с. – (Бакалавр. Академический курс).

38 Спивак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 460 с. – (Бакалавр. Академический курс).

39 Талтынов С. М. Управление персоналом. Вып. 7. Практикум: деловые игры, ситуации, тесты. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. – 66 с.

40 Травин В. В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV : учебно-практическое пособие. – Москва : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 128 с.

41 Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева,

Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 526 с. – (Бакалавр. Академический курс).

42 Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 498 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).

43 Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. д-ра.экон.наук, проф. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 365 с. – (Высшее образование).

44 Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата : в 2 ч. Ч. 1 / С. А. Барков [и др.] ; под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2016. – 183 с. – (Бакалавр. Академический курс).

45 Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

46 Как не отпугнуть лучших кандидатов. URL: [http:// www.hr – journal.ru/articles/pp/otpug.html](http://www.hr-journal.ru/articles/pp/otpug.html)

### **Интернет – ресурсы**

1 Библиотека экономической и деловой литературы. URL: <http://www.ek-lit.agava.ru>

2 Библиотека экономической и управленческой литературы. URL: <http://www.zipsites.ru>

3 Виртуальная экономическая библиотека. URL: [http:// www.econom.nsc.ru](http://www.econom.nsc.ru)

4 Журнал «Вопросы экономики». URL: [http:// www.vopreco.ru](http://www.vopreco.ru)

5 Журнал «Эксперт». URL: [http:// www.expert.ru](http://www.expert.ru)

6 Интернет – портал для кадровиков. URL: [http:// www.bookap.info.ru](http://www.bookap.info.ru)

7 Интернет – портал для кадровиков. URL: [http:// www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)

8 Интернет – портал для управленцев. URL: [http:// www. management.com](http://www.management.com)

9 Интернет – сервер «АКДИ Экономика и жизнь». URL: [http:// www.akdi.ru](http://www.akdi.ru).

10 Консультант – Плюс. URL: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

11 Система ГАРАНТ. URL: [http:// www.garant.ru](http://www.garant.ru)

12 Служба тематических толковых словарей. URL: [http:// glossary.ru](http://glossary.ru)

13 Электронная библиотека «ЮРАЙТ». URL: [http:// www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А Функции управления персоналом [43]

- 1 Разработка стратегии управления персоналом.
- 2 Разработка кадровой политики.
- 3 Планирование кадровой работы.
- 4 Привлечение и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации.
- 5 Анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в персонале.
- 6 Поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками привлечения персонала.
- 7 Планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- 8 Комплектование организации кадрами с учетом перспектив ее развития.
- 9 Анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала.
- 10 Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования.
- 11 Аттестация персонала.
- 12 Создание условий для наиболее полного использования и профессионального роста работников.
- 13 Планирование деловой карьеры.
- 14 Участие в разработке штатного расписания организации.
- 15 Организация учета движения персонала.
- 16 Изучение причин текучести персонала и разработка мер по её снижению.
- 17 Оформление приема, перевода и увольнения работников.
- 18 Нормирование труда.
- 19 Мотивация и стимулирование труда работников.
- 20 Разработка и совершенствование системы оплаты труда.
- 21 Участие в разработке и внедрении планов социального развития организации.
- 22 Профориентационная работа.
- 23 Формирование групповых и личностных взаимоотношений.
- 24 Организация профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников.
- 25 Подбор и расстановка кадров.
- 26 Формирование резерва кадров и обучение персонала.
- 27 Применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.

- 28 Диагностика социально-психологического климата в организации.
- 29 Разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом.
- 30 Использование компьютерной техники в кадровой работе.
- 31 Применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях.
- 32 Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.
- 33 Участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности.
- 34 Организация работы с увольняющимися работниками.
- 35 Ведение учета личных дел.

## Приложение Б

### Вербовочное объявление [46]

Почти каждое объявление о вакансии требует коррекции, а в каждом седьмом содержатся серьезные ошибки, делающие поиск кандидата с указанными характеристиками бессмысленным. Казалось бы, избежать подобных недоразумений проще простого. Достаточно задуматься над тем, какие задачи будет решать сотрудник, и поинтересоваться ситуацией на рынке труда.

Многие объявления о вакансиях отпугивают потенциальных кандидатов завышенными требованиями к навыкам и знаниям. Доходит до курьезов. Одна из заявок, полученных фирмой по поиску персонала Exclusive Personell, гласила: «Коллектив динамичной торговой компании ищет гендиректора». В другой в списке обязательных условий трудоустройства значилось: «Полный рабочий день (возможен гибкий график)». Еще в одной предлагался оклад «от \$200 до \$1500».

«Количество таких „мертворожденных“ объявлений о вакансиях достаточно велико, примерно 15% от всех опубликованных в Интернете», – отмечает менеджер этой компании И.А. Тарасова.

«Более 95% объявлений о вакансиях, присылаемых для публикации, требуют коррекции, – говорит И.А. Тарасова. – Нам приходится исправлять орфографические ошибки, переформулировать и переставлять должностные обязанности и требования к квалификации кандидата. Каждое третье объявление вообще не содержит сколь бы то ни было четко прописанных должностных обязанностей: работодатель либо указывает в этом поле требования к кандидатам, либо вообще ставит прочерки или звездочки, либо один и тот же текст дублируется в разных полях формы вакансии. Каждое четвертое объявление содержит недостаточно информации (к примеру, только название должности, одна-две короткие фразы с должностными обязанностями и стартовый оклад)».

Но некомпетентность далеко не единственная причина подобных недоразумений. «Не перевелись еще работодатели, желающие достать „канарейку за копейку“, которая бы, по известной поговорке, „плясала, пела и есть не хотела“. Другие ищут за любые деньги „волшебную палочку“ – универсального специалиста, который помог бы вывести компанию из кризиса».

«Еще одна возможная причина – недопонимание между менеджерами компании и специалистами по подбору персонала, – отмечает Михаил Калашников, гендиректор рекрутинговой компании «Ваши люди». – Именно отсюда зачастую возникают расплывчатость требований к кандидатам, нечеткое описание системы мотивации в компании и карьерных перспектив. Плохо, когда такая нестыковка проявляется во время проведения собеседования.

В практике бывали случаи, когда кадровики намеренно ставили перед внешними соискателями практически невыполнимые условия. Так случается, когда в компании есть внутренний кандидат на указанную позицию, а сотрудники отдела персонала не хотят пускать в компанию людей со стороны. Впро-



чем, таких случаев относительно не много: лишь 2% неудачных объявлений о вакансиях составлены так умышленно».

«Начинать составление объявлений о вакансии нужно с проведения небольшого анализа тех задач, которые предстоит решать специалисту. Требования к кандидатам полезно разделить на три категории: обязательные, желательные и нежелательные», – отмечает Виталий Жуков, старший консультант рекрутинговой компании 3R.

Первая категория содержит то, без чего эффективную работу на данном месте работодатель считает невозможной. Во вторую включаются те навыки и знания, которые будут использоваться нечасто или которым компания сможет обучить своего сотрудника. Такой элементарный предварительный анализ помогает точнее составить объявление и значительно увеличивает шансы на привлечение нужного кандидата.

«Две недели назад в нашем распоряжении оказалось объявление, которое несколько месяцев имело высокий рейтинг посещаемости, но на него никто не откликался. Речь шла о должности системного аналитика с окладом \$1500-2000 в крупную инвестиционно-финансовую компанию». Но список требований к кандидату был перегружен. После того как удалось отделить необходимое от желательного, вакансия перестала отпугивать соискателей, и у работодателя появился выбор.

Иногда облегчить поиск помогает и понимание ситуации на рынке труда. Например, компании, разыскивающей инженера-строителя со знанием японского языка за \$3000, рекрутеры порекомендовали вместо одного человека искать двух: инженера за \$1500 и секретаря-переводчика за \$1200. Кандидаты появились тут же.

Заполнить вакансию менеджера по продажам металлопроката тоже оказалось делом не таким уж и сложным. Достаточно было выяснить, что опыт работы с металлопрокатом успешному кандидату совершенно ни к чему. Более того, компания готова была обучать своего будущего сотрудника.

«Завышенные требования к кандидатам – не всегда ошибка работодателей, – считает Оксана Бендюкова, эксперт консалтинговой группы «Имикор». – Некоторые поступают так просто для того, чтобы привлечь амбициозных людей, которые, возможно, не обладают всем спектром навыков прямо сейчас, но готовы осваивать их в самом ближайшем будущем. Искусственное снижение требований к квалификации, как правило, приводит к более активному отклику со стороны кандидатов, но совсем не факт, что среди них найдутся готовые и способные повышать свою квалификацию».

## Приложение В

### Причины отказа в приеме на работу [39]

Помимо профессиональных причин выделяют 50 причин отказа в работе (на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США).

- 1 Жалкий внешний вид.
- 2 Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
- 3 Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
- 4 Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
- 5 Неуверенность в себе и неискренность.
- 6 Отсутствие интереса и энтузиазма.
- 7 Невозможность сверхурочной работы.
- 8 Заинтересованность только в высокой зарплате.
- 9 Низкий уровень успеваемости во время учебы.
- 10 Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
- 11 Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
- 12 Недостаток такта, незнание делового этикета.
- 13 Недостаточная зрелость суждений.
- 14 Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
- 15 Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
- 16 Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
- 17 Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
- 18 Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
- 19 Избегание смотреть в глаза консультанту.
- 20 Вялое «рыбье» рукопожатие.
- 21 Нерешительность.
- 22 Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
- 23 Неудачная семейная жизнь.
- 24 Плохие взаимоотношения с родителями.
- 25 Неряшливость.
- 26 Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
- 27 Желание получить временную работу.
- 28 Мало чувства юмора.
- 29 Низкая квалификация.
- 30 Несамостоятельность, действие по указке родителей.
- 31 Отсутствие интереса к организации или отрасли.
- 32 Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
- 33 Нежелание отправляться туда, куда требуется.
- 34 Цинизм.
- 35 Низкий морально-нравственный уровень.

- 36 Лень.
- 37 Нетерпимость инакомыслия.
- 38 Узость интересов.
- 39 Неумение ценить время, праздность.
- 40 Плохое состояние финансовых дел.
- 41 Отсутствие интереса к общественной деятельности.
- 42 Неспособность воспринимать критику.
- 43 непонимание ценности опыта.
- 44 Опоздание на собеседование без уважительной причины.
- 45 Радикальность идей.
- 46 Отсутствие каких-либо сведений об организации.
- 47 Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
- 48 Отсутствие вопросов о работе консультанту.
- 49 Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
- 50 Неопределённость ответов на вопросы.



## Приложение Д

### Трудовой договор (по основному месту работы на неопределенный срок)

г. [место заключения договора]

[число, месяц, год]

[Ф. И. О./Полное наименование работодателя] в лице [наименование должности, Ф. И. О.], действующего на основании [Устава, положения, доверенности], именуемый в дальнейшем "Работодатель", с одной стороны и гражданин(ка) РФ

[Ф. И. О. работника], именуемый(ая) в дальнейшем "Работник", с другой стороны, вместе именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

#### 1. Предмет договора

1.1. По настоящему трудовому договору Работник обязуется выполнять обязанности по профессии/должности [указывается работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы] в [место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения], а Работодатель обязуется обеспечить Работнику необходимые условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, а также своевременную и полную выплату заработной платы.

1.2. Работа по настоящему договору является для Работника основным местом работы.

1.3. Условия труда на рабочем месте по степени вредности и (или) опасности являются [оптимальными (1 класс) допустимыми (2 класс) вредными (указать класс и подкласс вредности)/опасными (4 класс)].

1.4. Нормы выдачи смывающих и (или) обезвреживающих средств, соответствующие условиям труда на рабочем месте Работника, (на месяц):

защитные средства	[вписать нужное]
очищающие средства	[вписать нужное]
средства восстанавливающего, регенерирующего действия	[вписать нужное]

1.5. Срок испытания при приеме на работу составляет [указать срок]. Работник принимается на работу без испытания.

1.6. Трудовой договор заключен на неопределенный срок.

1.7. Работник обязан приступить к работе с [число, месяц, год].

#### 2. Права и обязанности работника

2.1. Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором [при его наличии];
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

- участие в управлении организацией в предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, при наличии - и коллективным договором формах;

- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;

- [иные права, предусмотренные действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, локальными нормативными актами].

## 2.2. Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

- соблюдать трудовую дисциплину;

- выполнять установленные нормы труда;

- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

- бережно относиться к имуществу Работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;

- незамедлительно сообщить Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества);

- применять по назначению и в соответствии со Стандартом смывающие и (или) обезвреживающие средства, выданные ему в установленном порядке;

- [иные обязанности, предусмотренные действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, локальными нормативными актами].

### 3. Права и обязанности работодателя

#### 3.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовой договор с Работником в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять Работника за добросовестный эффективный труд;
- требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них;
- создавать производственный совет;
- [иные права, предусмотренные действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, локальными нормативными актами].

#### 3.2. Работодатель обязан:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия трудового договора, соглашений, коллективного договора [при его наличии];
- предоставить Работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- обеспечивать Работнику равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные в соответствии с Трудовым кодексом РФ, коллективным договором [при его наличии], правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором;
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- знакомить Работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью;
- своевременно выполнять предписания федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на осуществление федерального государственного надзора за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, других федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по устранению выявленных нарушений и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;

- создавать условия, обеспечивающие участие Работника в управлении организацией в формах, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и коллективным договором [при его наличии];
- обеспечивать бытовые нужды Работника, связанные с исполнением им трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- предоставлять Работнику смывающие и (или) обезвреживающие средства в соответствии с Типовыми нормами бесплатной выдачи работникам смывающих и (или) обезвреживающих средств;
- при выдаче смывающих и (или) обезвреживающих средств информировать Работника о правилах их применения;
- [иные обязанности, предусмотренные действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, локальными нормативными актами].

#### **4. Рабочее время и время отдыха**

4.1. Работнику устанавливается [пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями/шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем/рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику/неполная рабочая неделя].

4.2. Продолжительность ежедневной работы/неполной рабочей недели составляет [значение] часов.

4.3. Время начала и окончания работы, время предоставления перерыва и его продолжительность [в случае предоставления выходных по скользящему графику - чередование рабочих и нерабочих дней] устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка.

4.4. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью [значение] календарных дней.

4.5. Работнику предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью [значение] календарных дней [указать основание предоставления дополнительного отпуска].

4.6. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между Работником и Работодателем.

#### **5. Условия оплаты труда**

5.1. Работнику устанавливается оклад в размере [сумма цифрами и прописью] рублей.

5.2. Доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

5.3. Заработная плата выплачивается Работнику [указать конкретные числа календарного месяца]. Заработная плата выплачивается Работнику не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка.



5.4. При выполнении работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, при совмещении профессий (должностей), при исполнении обязанностей временно отсутствующего сотрудника Работнику производятся соответствующие доплаты в порядке и размере, установленных коллективным договором и локальными нормативными актами.

5.5. На период действия настоящего трудового договора на Работника распространяются все гарантии и компенсации, предусмотренные действующим трудовым законодательством РФ.

## 6. Ответственность сторон

6.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения Работником своих обязанностей, указанных в настоящем трудовом договоре и должностной инструкции, нарушения трудового законодательства РФ, а также причинения Работодателю материального ущерба он несет дисциплинарную, материальную и иную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

6.2. Работодатель несет перед Работником материальную и иную ответственность согласно действующему законодательству РФ.

## 7. Заключительные положения

7.1. Споры между Сторонами, возникающие при исполнении настоящего трудового договора, рассматриваются в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

7.2. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим трудовым договором, Стороны руководствуются законодательством РФ, регулирующим трудовые отношения.

7.3. Трудовой договор заключен в письменной форме, составлен в двух экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу.

7.4. Все изменения и дополнения к настоящему трудовому договору оформляются двусторонним письменным соглашением.

7.5. Настоящий трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством.

## 8. Реквизиты и подписи сторон

<b>Работодатель</b>	<b>Работник</b>
[вписать нужное] [должность, подпись, инициалы, фамилия] <b>М. П.</b>	[вписать нужное] [подпись, инициалы, фамилия]

Экземпляр трудового договора мною получен [число, месяц, год] [подпись, фамилия, инициалы работника]

# Приложение Е

Унифицированная форма № Т-2  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ

Форма по ОКУД по ОКПО	Код
	0301002

наименование организации							
Дата со- ставле- ния	Табель- ный но- мер	Идентификационный но- мер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства гос- ударственного пен- сионного страхова- ния	Алфа- вит	Характер ра- боты	Вид работы (основ- ная, по совмести- тельству)	Пол (муж- ской, жен- ский)

## ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА РАБОТНИКА I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор	номер	
	дата	

1. Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

2. Дата рождения _____	Код
_____ день, месяц, год	
3. Место рождения _____ по ОКАТО	
4. Гражданство _____ по ОКИН	
5. Знание иностранного языка _____ по ОКИН	
_____ наименование _____ степень знания	
_____ по ОКИН	
6. Образование _____ по ОКИН	
<small>среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное</small>	

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалифика- ции или наличии специальных знаний			Год окон- чания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании		Направление или специальность по документу		
				Код по ОКСО

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалифика- ции или наличии специальных знаний			Год окон- чания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании		Направление или специальность по документу		
				Код по ОКСО

Послевузовское профессиональное образование \_\_\_\_\_ Код по ОКИН \_\_\_\_\_  
аспирантура, адъюнктура, докторантура

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи		Год окон- чания
	наименование	номер	
Квалификация по документу об образовании		Направление или специальность по документу	
			Код по ОКСО

7. Профессия _____	Код
_____ основная	
_____ по ОКПДТР	
_____ другая	
_____ по ОКПДТР	

8. Стаж работы (по состоянию на “ ” \_\_\_\_\_ 20 г.):

Общий \_\_\_\_\_ дней \_\_\_\_\_ месяцев \_\_\_\_\_ лет  
 Непрерывный \_\_\_\_\_ дней \_\_\_\_\_ месяцев \_\_\_\_\_ лет  
 Дающий право на надбавку за выслугу лет \_\_\_\_\_ дней \_\_\_\_\_ месяцев \_\_\_\_\_ лет  
 \_\_\_\_\_ дней \_\_\_\_\_ месяцев \_\_\_\_\_ лет

9. Состояние в браке \_\_\_\_\_ Код по ОКИН 

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3

11. Паспорт: № \_\_\_\_\_ Дата выдачи “ ” \_\_\_\_\_ г.  
 Выдан \_\_\_\_\_  
наименование органа, выдавшего паспорт

12. Адрес места жительства:

По паспорту  \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Фактический  \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Дата регистрации по месту жительства “ ” \_\_\_\_\_ г.  
 Номер телефона \_\_\_\_\_

## II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

1. Категория запаса \_\_\_\_\_  
 2. Воинское звание \_\_\_\_\_  
 3. Состав (профиль) \_\_\_\_\_  
 4. Полное кодовое обозначение ВУС \_\_\_\_\_  
 5. Категория годности к военной службе \_\_\_\_\_

6. Наименование военного комиссариата по месту жительства \_\_\_\_\_

7. Состоит на воинском учете: \_\_\_\_\_  
 а) общем (номер команды, партии) \_\_\_\_\_  
 б) специальном \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_  
отметка о снятии с воинского учета

Работник кадровой службы \_\_\_\_\_  
должность \_\_\_\_\_ личная подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Работник \_\_\_\_\_  
личная подпись

“ ” \_\_\_\_\_ 20 г.

### III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6

### IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

### V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения			наименование	серия, номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7	8

### VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (диплом, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения		наименование	номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7

### VII. НАГРАДЫ (ПООЩЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

### VIII. ОТПУСК

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7

### IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

### X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

---



---



---



---



---

### XI. ОСНОВАНИЕ ПРЕКРАЩЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (УВОЛЬНЕНИЯ)

Дата увольнения “            ” \_\_\_\_\_ 20    г.

Приказ (распоряжение) № \_\_\_\_\_ от “            ” \_\_\_\_\_ 20    г.

Работник кадровой службы \_\_\_\_\_

должность

личная подпись

расшифровка подписи

Работник \_\_\_\_\_

личная подпись

## Приложение Ж

Утверждаю  
[должность руководителя, Ф. И. О.]  
[подпись]  
[число, месяц, год]  
[М. П.]

### Положение об аттестации работников [наименование организации]

#### 1. Общие положения

- 1.1. Аттестация Работников проводится с целью определения соответствия их квалификации занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.
- 1.2. Аттестация проводится в форме [указать форму].
- 1.3. Очередная аттестация проводится один раз в три года [либо иной период].
- 1.4. Настоящее Положение доводится до сведения всех Работников персонально под роспись.

#### 2. Подготовка к аттестации

- 2.1. График проведения аттестации разрабатывается отделом кадров и утверждается генеральным директором [наименование организации].
- 2.2. График аттестации доводится до сведения Работников под роспись не менее чем за один месяц до начала аттестации.
- 2.3. В очередную аттестацию не включаются:
  - лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
  - беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года.
- 2.4. Аттестационные комиссии в составе [указать количество человек] утверждаются для каждого из структурных подразделений приказом генерального директора [наименование организации].
- 2.5. В состав аттестационной комиссии включаются:
  - председатель [заместитель генерального директора или иной сотрудник];
  - члены комиссии – начальник отдела кадров, начальник подразделения, непосредственный руководитель аттестуемых Работников, штатный/приглашенный эксперт по профильной специальности [и/или другие представители].
- 2.6. Не позднее чем за три недели до аттестации непосредственный руководитель аттестуемого представляет в отдел кадров [наименование организации] характеристику на Работника, в которой должна быть отражена оценка его квалификации, соблюдение им трудовой дисциплины, достигнутые показатели в работе и др.
- 2.7. Не позднее чем за две недели до аттестации отдел кадров [наименование организации] представляет в аттестационную комиссию материалы на каждого аттестуемого:
  - копии документов о профессиональном образовании/копии документов о повышении квалификации;
  - выписку из трудовой книжки;
  - должностную инструкцию;
  - характеристику от непосредственного руководителя;
  - аттестационный лист по итогам прошлой аттестации.

2.8. Аттестуемые Работники должны быть заранее, но не менее чем за неделю до аттестации, ознакомлены с представленными материалами.

Аттестуемые имеют право представить в комиссию недостающие документы, которые могут повлиять на результаты проводимой аттестации.

2.9. Материалы для проведения аттестации **[определяются в зависимости от утвержденной в организации формы]** составляются экспертом по профильной специальности и утверждаются председателем аттестационной комиссии.

Не менее чем за две недели до аттестации аттестуемые Работники вправе ознакомиться с тематикой предстоящего **[указать форму аттестации]**.

### 3. Проведение аттестации

3.1. В проведении аттестации и голосовании должно участвовать не менее 2/3 числа членов утвержденного состава аттестационной комиссии.

3.2. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия вправе **[либо не вправе – в зависимости от утвержденной формы аттестации]** провести аттестацию в его отсутствие. При неявке аттестация может быть перенесена, но не более чем на две недели **[если комиссия не вправе проводить аттестацию в отсутствие Работника, он признается неаттестованным]**. При повторной неявке без уважительных причин сотрудник признается неаттестованным.

3.3. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе, проводят **[указать форму аттестации]** аттестуемого.

3.4. На основе этих данных, с учетом обсуждения результатов работы и деловых качеств Работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности Работника:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации продолжению/прекращению с аттестуемым трудовых отношений, о переводе его на более высокую должность, повышении его квалификации.

3.5. Голосование по результатам обсуждения проводится открытым голосованием членов аттестационной комиссии в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

3.6. Результаты аттестации (оценки и рекомендации) заносят в аттестационный лист, который подписывают все голосовавшие члены аттестационной комиссии и аттестуемый Работник.

Аттестационный лист хранится в личном деле сотрудника.

### 4. Результаты аттестации

4.1. Отдел кадров обязан в течение одной недели после проведения аттестации довести до сведения генерального директора **[наименование организации]** результаты аттестации. В представлении должны быть по каждому из аттестованных Работников указаны рекомендации о:

- продолжении/прекращении трудовых отношений;
- переводе;
- необходимости повышения квалификации.

4.2. Генеральный директор **[наименование организации]** не позднее двух месяцев с момента проведения аттестации принимает решение:

- оставить Работника на прежней должности;
- с согласия Работника перевести его на более высокую должность;
- направить Работника на обучение;

– уволить Работника с занимаемой должности в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

По истечении указанного срока перевод Работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

4.3. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим трудовым законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

### Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_
3. Образование \_\_\_\_\_
4. Специальность \_\_\_\_\_
5. Общий трудовой стаж, в том числе по специальности \_\_\_\_\_
6. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_  
(дата назначения на должность)
7. Оценка деятельности работника \_\_\_\_\_

8. Рекомендация аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии **[подпись]**

Члены комиссии **[подписи участвующих в голосовании членов комиссии]**

Дата аттестации **[указать дату]**

С аттестационным листом ознакомился **[дата, подпись аттестуемого]**



Учебное издание

Ильченко Елена Николаевна  
Соськова Ольга Николаевна

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Практикум

Редактор Н.М. Быкова

---

Подписано в печать 18.07.2017	Формат 60x84 1/16	Бумага 80 г/м <sup>2</sup>
Печать цифровая	Усл. печ. л. 5,0	Уч.-изд. л. 5,0
Заказ 124	Тираж 50	

---

Библиотечно-издательский центр КГУ.  
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.  
Курганский государственный университет.