

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Учебно-практическое пособие для студентов
экономических вузов и факультетов**

под редакцией д. э. н., профессора Кибанова А.Я.
и к. э. н., профессора Ивановской Л.В.

РЕКОМЕНДОВАНО

*Учебно-методическим объединением по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов специальности "Менеджмент"*

**Москва
1999**

Авторы: д. э. н., проф. Кибанов А.Я., к. э. н., проф. Баткаева И.А., проф. Ворожейкин И.Е., к. э. н., доц. Громова О.Н., к. э. н., доц. Захаров Д.К., к. э. н., проф. Ивановская Л.В., к. э. н., доц. Коновалова В.Г., к. э. н., доц. Мигрофанова Е.А., к. э. н., доц. Свистунов В.М., д. э. н., проф. Слуцкий Г.В., к. э. н., доц. Федорова Н.В.

Рецензенты:

д. э. н., проф. Ю.Г. Одегов, зав. кафедрой экономики и управления персоналом Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова;

д. э. н., проф. В.И. Матирко, директор Научно-методического Центра государственной службы Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. — М.: "Издательство ПРИОР", 1999. — 352 с.

ISBN 5-7990-0254-7

В учебно-практическом пособии, подготовленном коллективом кафедры управления персоналом Государственного университета управления (Москва), представлены деловые игры, конкретные управленческие ситуации, практические задачи, тесты, охватывающие ключевые направления деятельности менеджеров по персоналу: принципы, методы и подходы к построению системы управления персоналом предприятия; разработку стратегии управления персоналом, кадровое планирование, технологию найма, отбора, приема, адаптации персонала; планирование деловой карьеры, организацию и методы обучения, оценки и аттестации персонала, изучение трудовой мотивации и использование современных форм и систем оплаты труда; управление поведением персонала в конфликтных и стрессовых ситуациях

Пособие окажет помощь студентам и аспирантам при изучении реальных проблем управления персоналом организации, а также руководителям и специалистам при построении систем управления персоналом организации в рыночных условиях работы с кадрами, работникам кадровых служб государственных органов, преподавателям и слушателям образовательных учреждений в процессе подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и государственных служащих, консультантам по управлению персоналом.

ISBN 5-7990-0254-7



© Коллектив авторов, 1999
© "Издательство ПРИОР", 1999

ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми является основой эффективного управления любой организацией. Опыт, накопленный в этой области многими успешно работающими компаниями независимо от их национальной и отраслевой принадлежности, требует тщательного изучения, осмысления и использования в современных российских условиях. Для адаптации отечественных организаций к рыночной обстановке, складывающимся новым взаимоотношениям с государственными органами, партнерами, клиентами, работниками необходимо знание принципов и методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности. В этом - залог их выживания и развития.

За последние годы вышло в свет достаточно большое количество научной и учебной литературы, дающей теоретические и методологические знания по управлению персоналом, способствующей освоению новых механизмов управления персоналом организаций в рыночных условиях.

Однако практическое овладение технологией и методами работы с персоналом до сих пор остается ключевой проблемой обучения и подготовки как будущих, так и уже состоявшихся специалистов и руководителей, которым требуются не только профессиональные знания, но и конкретные навыки в области управления персоналом.

В этой связи настоящее учебно-практическое пособие в значительной степени устраняет тот пробел, который существует ныне в широком распространении практического опыта, конкретных методов и способов построения системы управления персоналом, работы с кадрами. Пособие содержит деловые игры, конкретные управленческие ситуации, практические задачи и тесты по всем основным разделам курса управления персоналом, в связи с чем его структура отражает содержание учебного пособия, выпущенного "Издательством ПРИОР" (1998), – Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А.Я. Кибанова.

Авторы учебно-практического пособия – коллектив преподавателей кафедры управления персоналом Государственного университета управления – поставили цель: создать целостное, доступное по форме и содержанию для восприятия студентами вузов, логически и методически грамотно выстроенное учебное пособие, отражающее специфические вопросы управления персоналом и их практическое решение. По своей логике пособие охватывает большой спектр проблем управления персоналом – от принципов и методов формирования системы управления персоналом до управления поведением персонала организации.

В *первой главе* "Методология организации системы управления персоналом" приводятся практические материалы по формированию функционально-целевой модели системы управления организации и концепции управления персоналом, применению методов управления персона-

лом, определению целей, функций и оргструктуры системы управления персоналом, кадровому и делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом организации.

Во *второй главе* "Организационное проектирование системы управления персоналом" приводятся практические ситуации по отбору показателей для характеристики элементов системы управления персоналом, по проведению отдельных этапов оргпроектирования системы управления персоналом: построению оргструктуры, нормативно-методическому обеспечению системы управления персоналом, оценке экономической эффективности кадровых мероприятий.

Третья глава "Функционально-стоимостной анализ деятельности управленческих подразделений" содержит практические ситуации по применению одного из перспективных методов анализа деятельности подразделений аппарата управления – функционально-стоимостного.

В *четвертой главе* "Стратегическое управление персоналом организации" рассматривается практический материал по формированию стратегии управления персоналом, совершенствованию системы стратегического управления персоналом организации.

В *пятую главу* "Кадровое планирование в организации" включены практические вопросы по планированию привлечения персонала, составлению и анализу баланса рабочего времени, определению потребности в персонале, изучению показателей затрат рабочего времени, оценке состояния планирования социального развития организации, изучению рынка труда и миграции населения.

Шестая глава "Наем и прием персонала" содержит практический материал по составлению объявления о вакансии, резюме, характеристики функций менеджера по персоналу, по разработке квалификационной характеристики специалиста, требований к кандидату на замещение вакантной должности, а также срочного трудового договора (контракта).

В *седьмой главе* "Отбор кадров" рассматриваются практические ситуации по маркетингу персонала, оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность, деловая игра и задачи по отбору персонала, тесты.

В *восьмой главе* "Трудовая адаптация персонала" приводятся ситуации по адаптации персонала, тесты по оценке коммуникабельности, агрессивности и других характеристик работника и его поведения в коллективе.

Девятая глава "Деловая карьера и ее развитие" содержит практические ситуации по составлению личного жизненного плана, индивидуальному целевому планированию на основе самофотографии рабочего времени и др.

В *десятой главе* "Система непрерывного обучения персонала в организации" приводятся практические материалы по выявлению проблем и выбору методов и форм обучения персонала, задачи по обучению персонала, составлению плана и оценке эффективности обучения, анализу трудовых межпрофессиональных перемещений в результате обучения работников.

Одиннадцатая глава "Методы оценки управленческого персонала в организации" содержит практические ситуации по оценке результативности труда персонала, самооценке работником своего труда, игры по деловой оценке, расстановке персонала и формированию команды, стилю руководства и планированию своего рабочего времени, разнообразные тесты.

В двенадцатой главе "Аттестация персонала в организации" рассматривается практическая ситуация по оценке эффективности труда руководителей и специалистов в ходе их аттестации, тест по оценке эффективности менеджера.

Тринадцатая глава "Мотивация персонала организации" содержит деловые игры "Типология мотивации трудовой деятельности", "Мотивация трудовой деятельности менеджера", "Распределение заработка в коллективе", практические задачи по расчету зарплаты, тесты.

В четырнадцатой главе "Управление поведением персонала организации" представлены деловые игры и практические ситуации для отработки навыков по выявлению причин возникновения конфликтных ситуаций, выработке мер по их разрешению, в частности, путем переговоров; по установлению нормальных межличностных взаимоотношений в коллективе, в том числе за счет делегирования функций и полномочий; ситуации по этике делового поведения, управлению стрессовыми ситуациями, тесты.

Практический материал по каждой деловой игре, ситуации, задаче имеет однотипную строгую структуру и содержит исходные данные, постановку задачи, методические указания, примеры решения и ответы.

Учебно-практическое пособие подготовлено авторским коллективом под руководством А.Я. Кибанова – заведующего кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, д. э. н., профессора, действительного члена Академии экономических наук и предпринимательской деятельности России и Международной Академии информатизации, лауреата премии Правительства Российской Федерации в области образования.

В написании учебно-практического пособия приняли участие: Кибанов А.Я. (главы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14); Баткаева И.А. (глава 13); Ворожейкин И.Е. (глава 1); Громова О.Н. (главы 1, 7, 9, 14); Захаров Д.К. (главы 1, 2, 5, 7); Ивановская Л.В. (главы 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14); Коновалова В.Г. (глава 11); Митрофанова Е.А. (главы 2, 5, 10); Свисунов В.М. (главы 11, 14); Слуцкий Г.В. (глава 5); Федорова Н.В. (главы 2, 10).

ГЛАВА ПЕРВАЯ.

Методология организации системы управления персоналом

Деловая игра "Построение функционально-целевой модели системы управления организации"

Исходные данные. Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. Отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, выполняющих функции по координации работы функциональных подразделений, является причиной сложившейся ситуации. Не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения – носители функций подсистем обеспечения управления.

Постановка задачи:

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организации.

2. Перечислить основные функции функциональных целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.

3. Показать, в чем состоит специфика в построении схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т. п.

4. Показать, в чем состоит специфика в составе и содержании основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления в перечисленных в предыдущем пункте организациях различных отраслей.

5. Построить схему организационной структуры системы управления организации.

Методические указания. Каждый из участников деловой игры самостоятельно составляет схему функционально-целевой модели системы управления организации какой-либо отрасли (отрасль определяет для всех одну преподаватель). Затем в результате обсуждения определяется приемлемая для всех схема. При построении схемы следует использовать данные рис. 1.

Распределение ролей в группе происходит следующим образом. Каждый участник деловой игры исполняет роль руководителя подразделения, являющегося носителем функций той или иной подсистемы.

В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными и трудоемкими, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (см. табл. 1).

В конце деловой игры строится схема организационной структуры системы управления организации. Пример построения такой схемы для промышленного предприятия приведен на рис. 2.

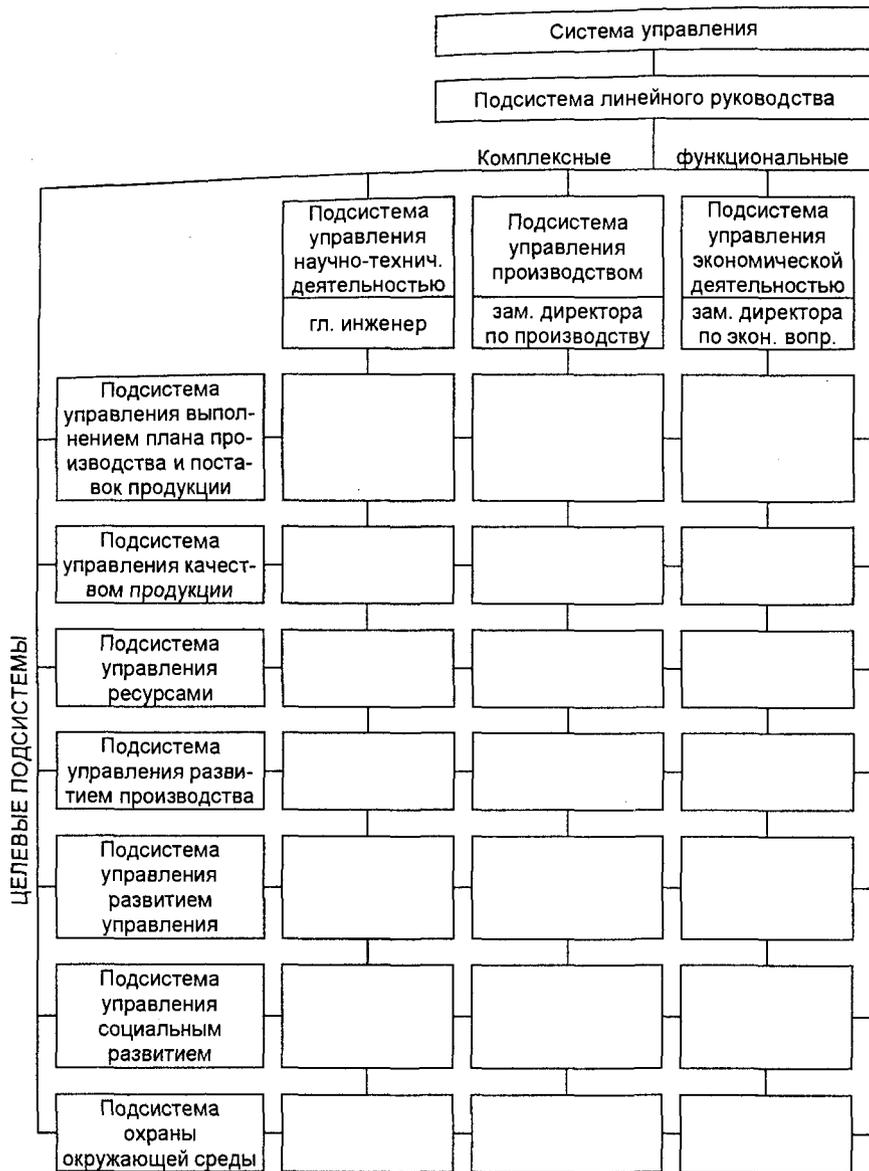
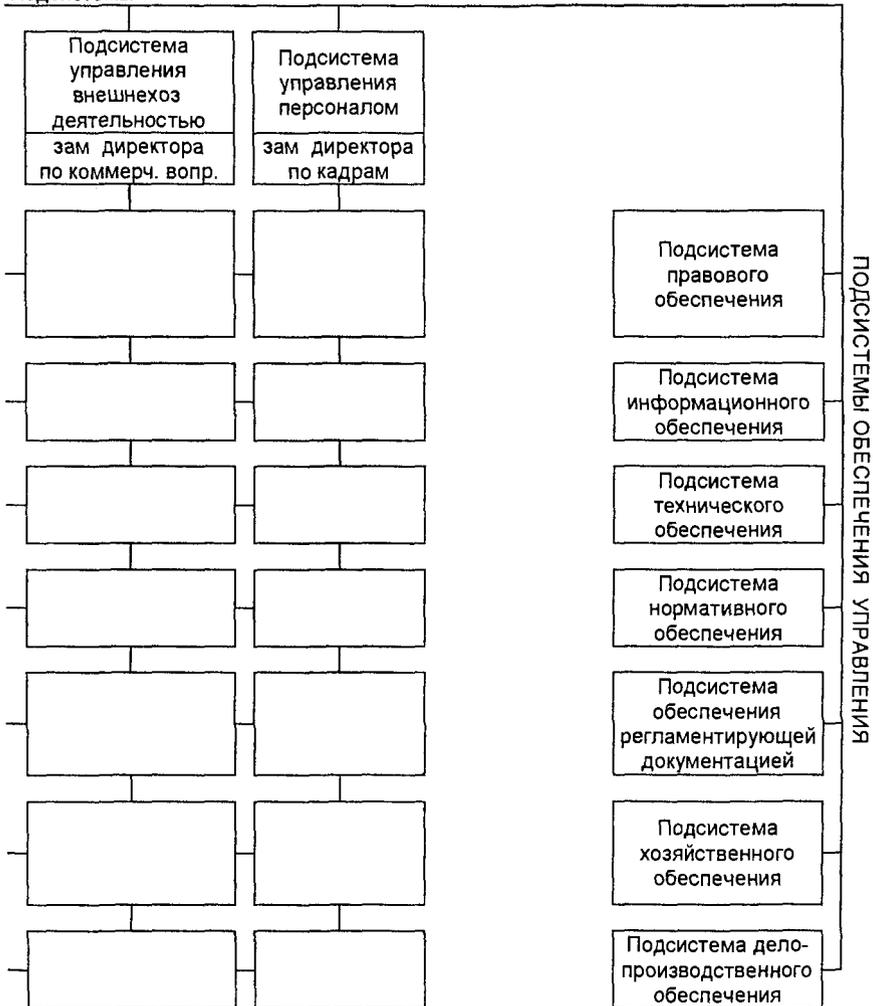


Рис 1 Схема функционально-целевой модели

Подсистемы



системы управления промышленной организации

Таблица 1

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией

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

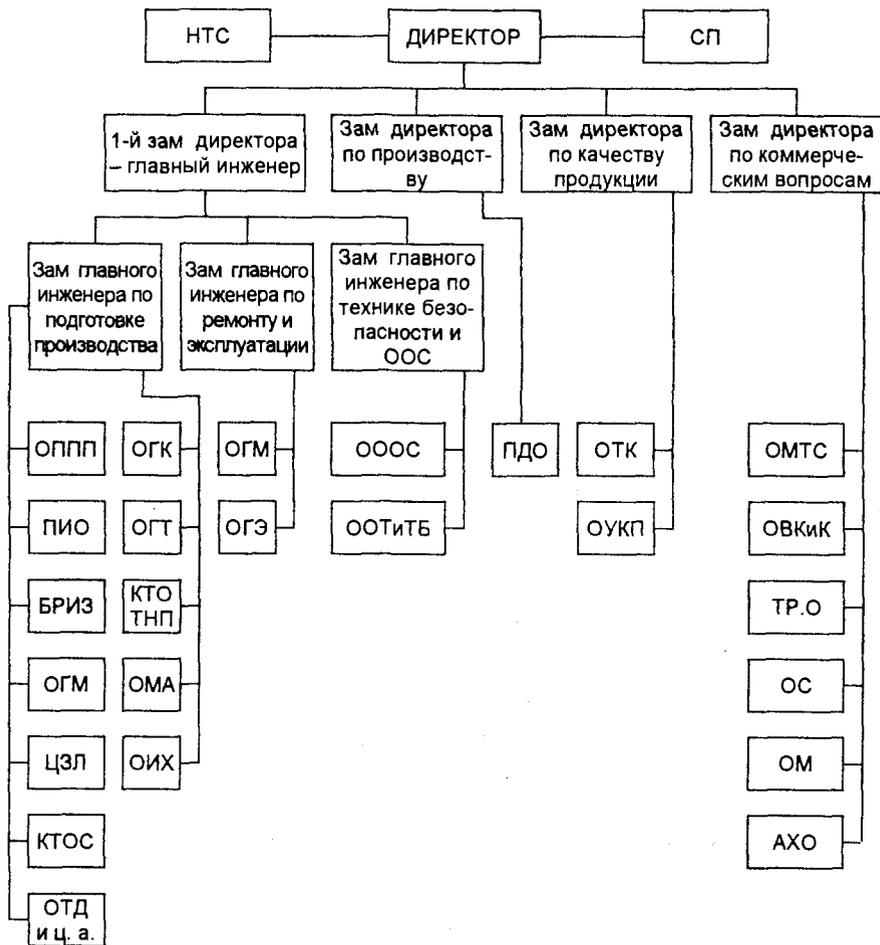


Рис. 2 Схема организационной структуры системы управления промышленной организации

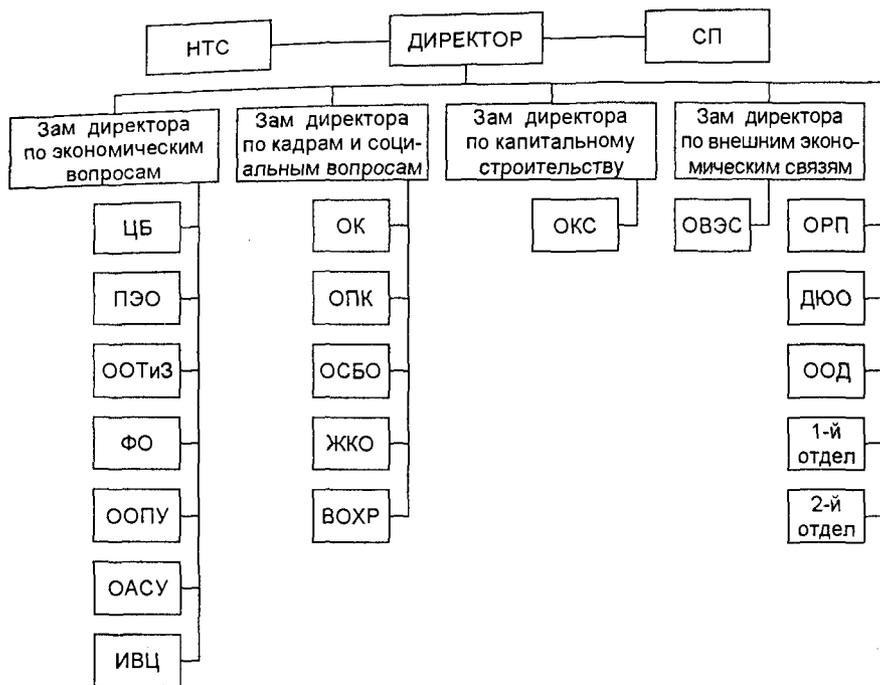


Рис. 2. Схема организационной структуры системы управления промышленной организации (продолжение)

Условные обозначения:

- ОППП – отдел планирования подготовки производства
- ПИО – патентно-информационный отдел
- БРИЗ – бюро рационализации и изобретательства
- ОГМ – отдел главного метролога
- ЦЗЛ – центральная заводская лаборатория
- КТОС – конструкторско-технический отдел стандартизации
- ОТД и ц. а. – отдел технической документации и центральный архив
- ОГК – отдел главного конструктора
- ОГТ – отдел главного технолога
- КТО ТНП – конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления
- ОМА – отдел механизации и автоматизации
- ОИХ – отдел инструментального хозяйства
- ОГМ – отдел главного механика
- ОГЭ – отдел главного энергетика
- ОООС – отдел охраны окружающей среды
- ООТиТБ – отдел охраны труда и техники безопасности
- ПДО – производственно-технический отдел
- ОТК – отдел технического контроля
- ОУКП – отдел управления качеством продукции
- ОМТС – отдел материально-технического снабжения

ОВКИК – отдел внешней кооперации и комплектации
 ТР.О – транспортный отдел
 ОС – отдел сбыта
 ОМ – отдел маркетинга
 АХО – административно-хозяйственный отдел
 ЦБ – центральная бухгалтерия
 ПЭО – планово-экономический отдел
 ООТиЗ – отдел организации труда и заработной платы
 ФО – финансовый отдел
 ООПУ – отдел организации производства и управления
 ОАСУ – отдел автоматизированных систем управления
 ИВЦ – информационно-вычислительный центр
 ОК – отдел кадров
 ОПК – отдел подготовки кадров
 ОСБО – отдел социально-бытового обслуживания
 ЖКО – жилищно-коммунальный отдел
 ВОХР – военизированная охрана
 ОКС – отдел капитального строительства
 ОВЭС – отдел внешнеэкономических связей
 ОРП – отдел развития производства
 ДЮО – договорно-юридический отдел
 ООД – отдел общего делопроизводства

Ситуация "Концепция управления персоналом"

Исходные данные. Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом приведены в табл. 2.

Таблица 2

Японский и американский подходы
к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Постановка задачи. В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице.

Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Ситуации "Методы управления персоналом"

Ситуация 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 2

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

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

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу — пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибку во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Ситуация 3

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

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

а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, по-пытать им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 4

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

Постановка задачи. Как Вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 5

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

Постановка задачи. Как Вы ответите на звонок:

а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";

б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся";

в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь";

г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

Ситуация 6

Исходные данные. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему:

- а) первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";
- б) второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей — это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";
- в) третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";
- г) четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

Ситуация 7

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути Вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Ситуация 8

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

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы — новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Деловая игра "Формирование целей и функций системы управления персоналом организации"

Исходные данные. Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- сложность выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи. На основании миссии (цели) и с учетом характеристик организации формируются цели управления персоналом путем построения "дерева" целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе составленного многоуровневого "дерева" целей необходимо определить функции по управлению персоналом, выделить среди них уже выполняемые и новые, появление которых связано с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепить за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложить создание новых подразделений.

Методические указания. Формирование целей, функций и оргструктуры – важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры окажут материалы учебника "Управление персоналом организации" под ред. А.Я. Кибанова (ИНФРА-М, 1997, с. 79 – 106) и учебного пособия – Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. "Управление персоналом" под ред. А.Я. Кибанова ("Издательство ПРИОР", 1998, с. 6 – 24).

В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой штабной службы (именно такой и является система управления персоналом) организации начинается с **определения миссии и стратегической цели деятельности** этой организации и вытекающих из них прикладных задач.

Целеполагание – один из методов формирования системы управления организации. Причем чем более конкретно и детально будут сформулированы эти цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями.

Любая организация (промышленное предприятие, банк, страховая компания, торговая фирма, энергетическое предприятие и т. д.) — многоцелевая социально-экономическая система, включающая научно-технические, производственно-коммерческие, экономические и социальные цели. Последние — социальные — являются основой формирования целевой направленности системы управления персоналом. При этом основным методическим подходом является структуризация целей, то есть построение системы целей с помощью "дерева" целей.

Чем больше уровней представлено в "дереве", тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей. **Задача разработчиков "дерева" целей** заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

На первом этапе деловой игры участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть необходимость закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создания новых звеньев или привлечения дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т. п.

Описание хода деловой игры

① Деловая игра рассчитана на 4 часа аудиторных занятий и 2 часа внеаудиторной самостоятельной подготовки.

② За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы по 3 — 4 человека. Одна из подгрупп в количестве 2 — 3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и выдает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо сформировать цели, функции и оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе "Исходные данные".

③ Во время аудиторного занятия каждая из подгрупп объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т. п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника отдела управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

④ Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. При необходимости представители экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения "дерева" целей, по использованию нормативных материалов формирования оргструктур

управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группы.

⑤ Результатом основного времени игры (40 – 45 мин.) должны стать письменное подробное описание всех этапов работы каждой подгруппы, полная характеристика организации и ее деятельности, миссия (основная цель); схема "деревя" целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организации или подсистемы управления персоналом и предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

⑥ После завершения основного времени представитель каждой из подгрупп докладывает о результатах проделанной работы, другой участник этой подгруппы рисует на доске необходимые схемы, рисунки и т. п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа параллельно с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим с анализом имеющих место упущений, неточностей.

⑦ Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

⑧ Участники деловой игры сдают письменные отчеты сформированных ими для конкретной организации целей, функций и оргструктур управления персоналом.

Приведем **пример отчета** по деловой игре.

Общая характеристика организации

Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений (инноваций), занимается продажей новейших технологий, производственных систем, оборудования.

Рекламно-посредническая фирма – самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся посреднической деятельностью, а также изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчика или предоставляющая их в пользование третьим лицам – покупателям (в случае обучения), а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде сопровождения проданного оборудования, технологий. Свою деятельность РПФ осуществляет исходя из прямых договоров с заказчиками. *Основной задачей* РПФ является поиск покупателей, продажа товара заказчика.

Фирма создана недавно и выходит на рынок впервые, поэтому *ее цель на год*: "Занять к концу первого года работы нишу на рынке продавцов нововведений".

Численность персонала на начальный период работы фирмы – 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируется рост объемов работ фирмы, появление новых функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

Финансовое состояние РПФ

На основании данных о предполагаемых затратах и доходах можно построить график рентабельности фирмы.

График рентабельности

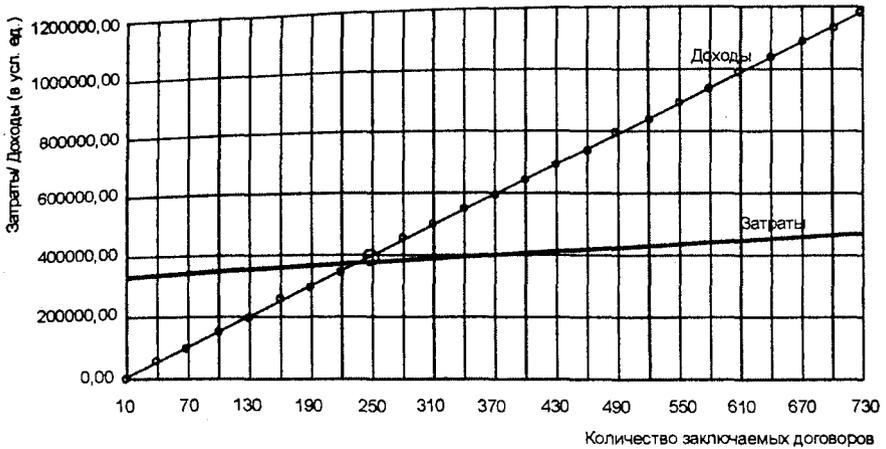


Рис. 3. График рентабельности

Как видно из графика, затраты фирмы полностью окупятся при заключении 249 контрактов. Такое количество контрактов, по оценкам экспертов, фирма заключит к двадцать первому месяцу своей работы.

Кроме точки самоокупаемости, необходимо рассмотреть более точные показатели (такие, как денежные потоки). Для этого необходимо учесть все капиталовложения, текущие затраты и доходы фирмы.

Денежные потоки

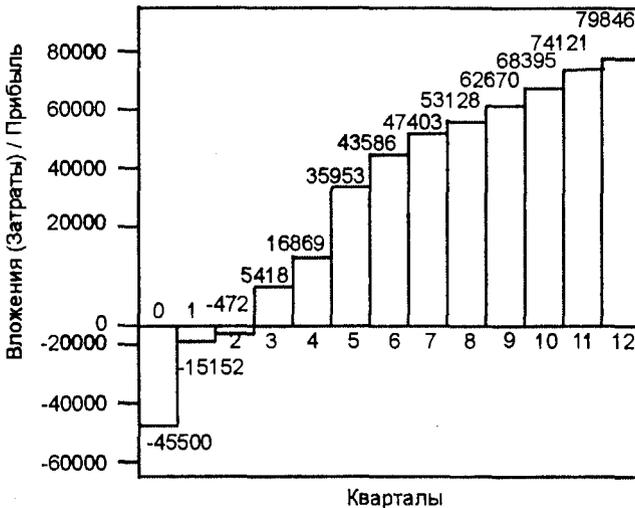


Рис. 4. Денежные потоки фирмы за 3 года по кварталам

Уже к третьему кварталу работы фирма будет иметь прибыль и появится возможность расширить штат сотрудников.

На конец третьего года масса чистой прибыли составит 426264 у. е.

Данные расчета доходности фирмы представлены в табл. 3.

Таблица 3

Доходность	%
Доходность в месяц	5,00
Доходность за год по сложному проценту	102,61
Доходность за год по простому проценту	61,00

Более показателен сложный процент, поскольку проценты, полученные в текущем периоде, могут быть вновь вложены в следующем и, соответственно, тоже приносить прибыль. Поэтому необходимо произвести расчет доходности вложения по сложному проценту.

Таким образом, деятельность фирмы экономически целесообразна. Вложение денежных средств в ее деятельность является прибыльным и приносит доход больший, чем вложения под банковские проценты.

Факторы появления дополнительной потребности в персонале

Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объемы работ. Учитывается, что по мере роста фирмы наступит момент, когда потребуются передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть это и учитывать при разработке организационной структуры фирмы. Ниже приводится таблица (табл. 4), показывающая возможную эволюцию организационной структуры РПФ.

Таблица 4

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактации	*	
Отдел изготовления рекламной продукции	*	
Отдел сопровождения		*
Отдел технического обеспечения		*
Отдел управления персоналом	*	
Бухгалтерия	*	
Отдел обучения		*

Организационная структура фирмы может меняться с течением времени, это зависит от наличия денежных средств на начало деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в начальный период его деятельности. На рис. 5 приведена организационная структура РПФ.

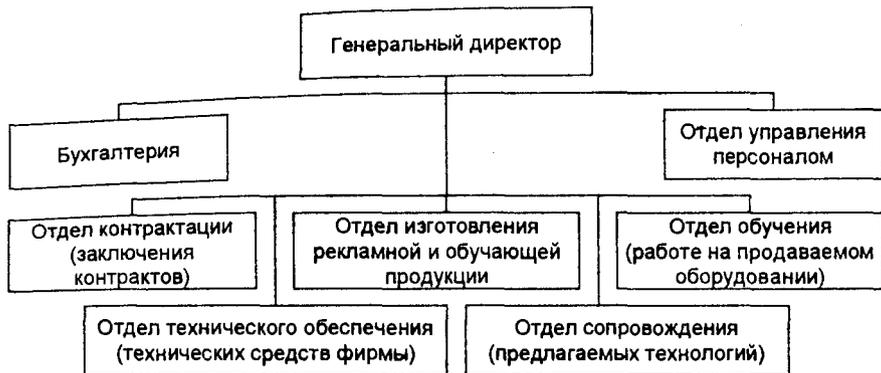


Рис. 5. Схема организационной структуры фирмы

Дополнительные услуги, которые может предложить РПФ:

- обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании;
- консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

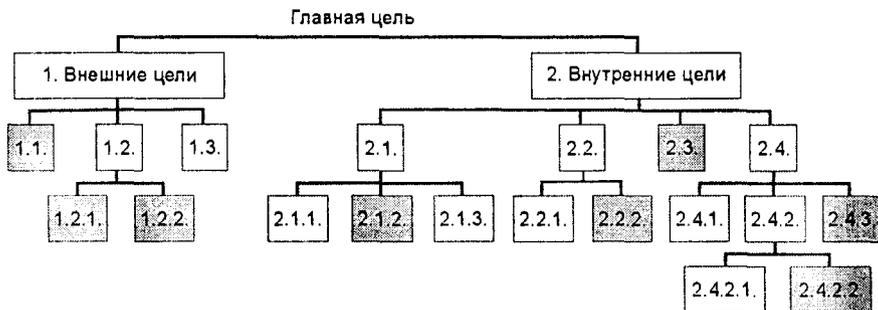
Миссия (основная общая цель фирмы)

"Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования. Если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг".

Главная цель по управлению персоналом

Обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать для сотрудников условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели представлена на рис. 6.



Примечание: выделенные цели /затененные/ являются новыми для РПФ.

Рис 6 "Дерево" целей по управлению персоналом РПФ

Содержание целей (подцелей) управления персоналом

1. **Внешние цели**, связанные с отношением фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т. п.).

1.1. Установление контактов с профсоюзами и подготовка для руководства фирмы предложений о соответствующей линии поведения, направленной на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов с учетом заключенных тарифных соглашений.

1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития технологий и их требований к опережающей подготовке кадров.

1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.

1.2.2. Непрерывное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом изменений на рынке труда, отношения общества к условиям труда и технике безопасности.

2. **Внутренние цели**, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. п.).

2.1. Разработка мер по росту денежных доходов, а также других льгот и благ.

2.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

2.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

2.1.3. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, на основе изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

2.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала.

2.2.2. Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3. Обеспечение рациональной социальной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.

2.4.2. Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация (более полное использование) профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

2.4.3. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

Так как фирма небольшая, то все функции по управлению персоналом выполняются в основном в отделе управления персоналом. Однако в связи с появлением новых целей (функций) необходимо закрепить их за отдельными звеньями и должностными лицами следующим образом:

- цель 1.1 должна быть реализована путем создания совета трудового коллектива и выхода его представителя в территориальные органы независимых профсоюзов РФ;
- цели 1.2.1, 1.2.2 и 2.4.3 должны быть реализованы отделом управления персоналом путем их конкретизации в виде задач и функций отдела;
- цели 2.1.2 и 2.2.2 закрепляются за бухгалтерией фирмы;
- цель 2.3 может быть достигнута совместными усилиями руководителя фирмы – генерального директора и отдела управления персоналом;
- цель 2.4.2 конкретизируется до функции, выполнение которой возлагается на отдел обучения.

Деловая игра "Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией"

Исходные данные. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: финансово-экономический отдел, юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в табл. 5.

Постановка задачи. Необходимо спроектировать функциональное разделение труда отдела управления персоналом при помощи построения схемы его функциональных взаимосвязей с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания. Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Ее можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей.

На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. *Применяются следующие символы:* О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 5

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица				
	1	2	...	10	11
1	2	3	...	11	12
1. Подбор и расстановка кадров					
2. Составление плана потребности в персонале					
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников					
4. Изучение причин текучести кадров					
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала					
6. Создание резерва кадров и его обучение					
7. Ведение учета личных дел					
8. Оформление документации для награждения					
9. Заполнение трудовых книжек					
10. Работа по профессиональному продвижению кадров					
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений					
12. Создание трудовой мотивации персонала					
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом					
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала					

Описание хода деловой игры

Распределение ролей в деловой игре осуществляется следующим образом. В игре участвуют десять студентов. Каждый студент выполняет роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений и роль руководителя организации. В ходе игры студент проставляет символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и студент, выполняющий роль руководителя организации. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой. Внося символы в табл. 5, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

В табл. 6 приведен результат проведения деловой игры.

**Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом
с другими подразделениями организации**

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров	У					О				С	Р
2. Составление плана потребности в персонале	П	П	П	П	П	П	П	П	П	Р	
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников		С		С		О		С		С	Р
4. Изучение причин текучести кадров					П	О	П			Р	
5. Контроль за правильным использованием персонала					П	О	У			Р	
6. Создание резерва кадров и его обучение						О				Р	
7. Ведение учета личных дел						О		С		Р	
8. Оформление документации для награждения	У			С	У	О			П	С	Р
9. Заполнение трудовых книжек						О				С	Р
10. Работа по профессиональному продвижению кадров	П	П	П	П	П	О	П	П	П	С	Р
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			П			О				С	Р
12. Создание трудовой мотивации персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П	С	Р
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом						О				С	Р
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П	Р	

Условные обозначения:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Юридический отдел | 7. Лаборатория социологических исследований |
| 2. Служба безопасности | 8. Бухгалтерия |
| 3. Канцелярия | 9. Второй отдел |
| 4. Финансово-экономический отдел | 10. Начальник отдела управления персоналом |
| 5. Отдел обслуживания | 11. Руководитель организации |
| 6. Отдел управления персоналом | |

Деловая игра "Построение схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления организацией"

Исходные данные. В аппарате управления крупной производственной организации стали происходить сбои в процессе выработки управленческих решений. Анализ показал, что причиной этого явилось нерациональное распределение функций между управленческими подразделениями. Перечень управленческих подразделений и функций, выполняемых ими, приведен в табл. 7.

Постановка задачи. С целью рационального распределения функций между подразделениями аппарата управления организации построить схему функциональных взаимосвязей между ними.

Методические указания. Воспользуйтесь методическими указаниями, приведенными в деловой игре "Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией".

Схема функциональных взаимосвязей между

№№ п/п	Наименование подразделений организации	Отдел главного конструктора (ОГК)	Отдел главного технолога (ОГТ)	Отдел научно-технической информации (ОНТИ)	Отдел капитального строительства (ОКС)
	Наименование функций				
1.	Конструкторская подготовка производства				
2.	Технологическая подготовка производства				
3.	Составление годовых и квартальных планов работ по научно-технической информации				
4.	Заключение договоров с подрядными организациями на выполнение строительно-монтажных работ				
5.	Разработка мероприятий и графиков освоения производства новой и модернизированной продукции				
6.	Определение годовой, квартальной и месячной потребности во всех видах материальных ресурсов				
7.	Подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку продукции				
8.	Составление плана финансирования капитального ремонта оборудования				
9.	Разработка перспективных, пятилетних и текущих планов развития организации по основным технико-экономическим показателям				
10.	Разработка и внедрение методических материалов по организации, нормированию труда и оплате труда персонала				
11.	Комплектование организации кадрами нужной квалификации				
12.	Составление бухгалтерской отчетности по всем видам деятельности организации				
13.	Организация технического контроля изготовления продукции				
14.	Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию организации управления производством				
15.	Разработка системы материального стимулирования персонала				
16.	Распределение премий				

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ (письмо, решение, приказ);

У – участвует в выполнении данной функции, подготовке отдельных решений;

П – представляет предложения, исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

подразделениями аппарата управления организации

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	Отдел сбыта	Финансовый отдел	Планово-экономический отдел	Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)	Отдел кадров (ОК)	Бухгалтерия	Отдел технического контроля (ОТК)	Отдел организации производства и управления (ООСПиУ)	Директор	Главный инженер

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе подготовки по данной функции;
 Р – принимает решение (утверждает, подписывает документ).

Ситуации "Построение организационной структуры системы управления персоналом организации"

Ситуация 1

Исходные данные. Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

Постановка задачи. Построить схему организационной структуры системы управления персоналом организации, имея в виду, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем, приведенных на рис. 7, могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте, какие подразделения по управлению персоналом могут иметь производственные единицы (специализированные производства, корпуса, цехи, крупные участки), входящие в состав крупного предприятия?

Методические указания. При выполнении задания необходимо воспользоваться данными рис. 7.



Рис. 7. Состав подсистем управления персоналом крупной организации и их основные функции



Рис. 7. Состав подсистем управления персоналом крупной организации и их основные функции (продолжение)

Ситуация 2

Исходные данные. На рис. 8 и 9 приведены схемы организационной структуры системы управления персоналом организации. Одна из них сформировалась до 90-х годов, другая является современной.

Постановка задачи:

1. В чем состоит принципиальное различие представленных на рисунках схем организационной структуры управления персоналом организации?
2. Изменился ли состав функций системы управления персоналом в современных условиях?
3. Что изменилось в содержании функций системы управления персоналом?
4. Нарисуйте схему управления персоналом Вашей организации.

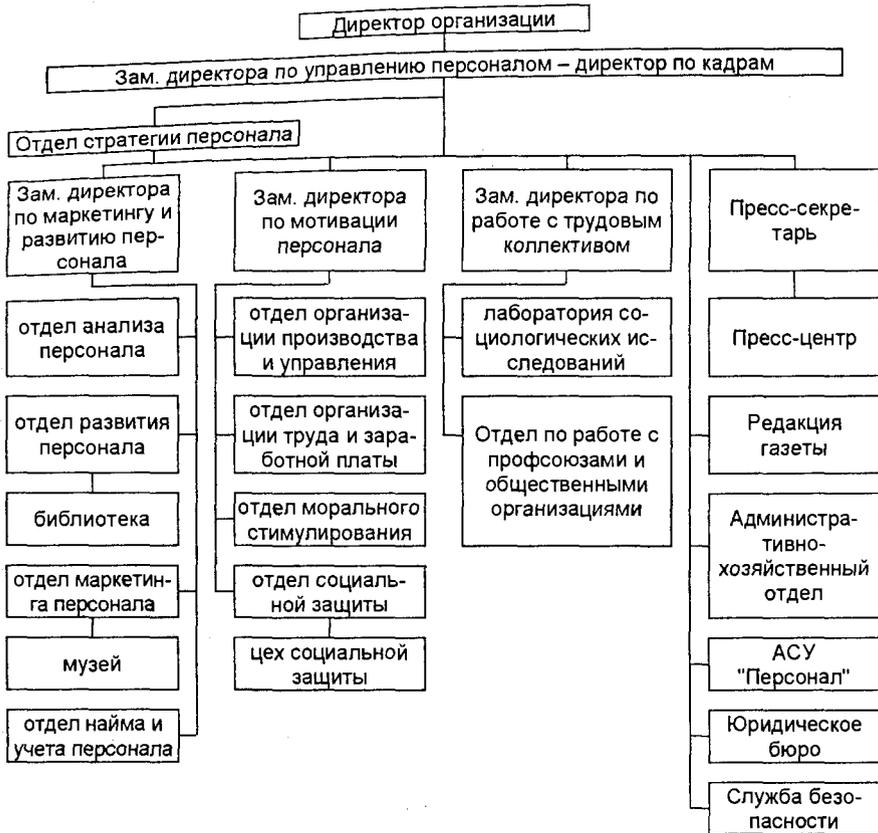


Рис. 8. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом промышленной организации

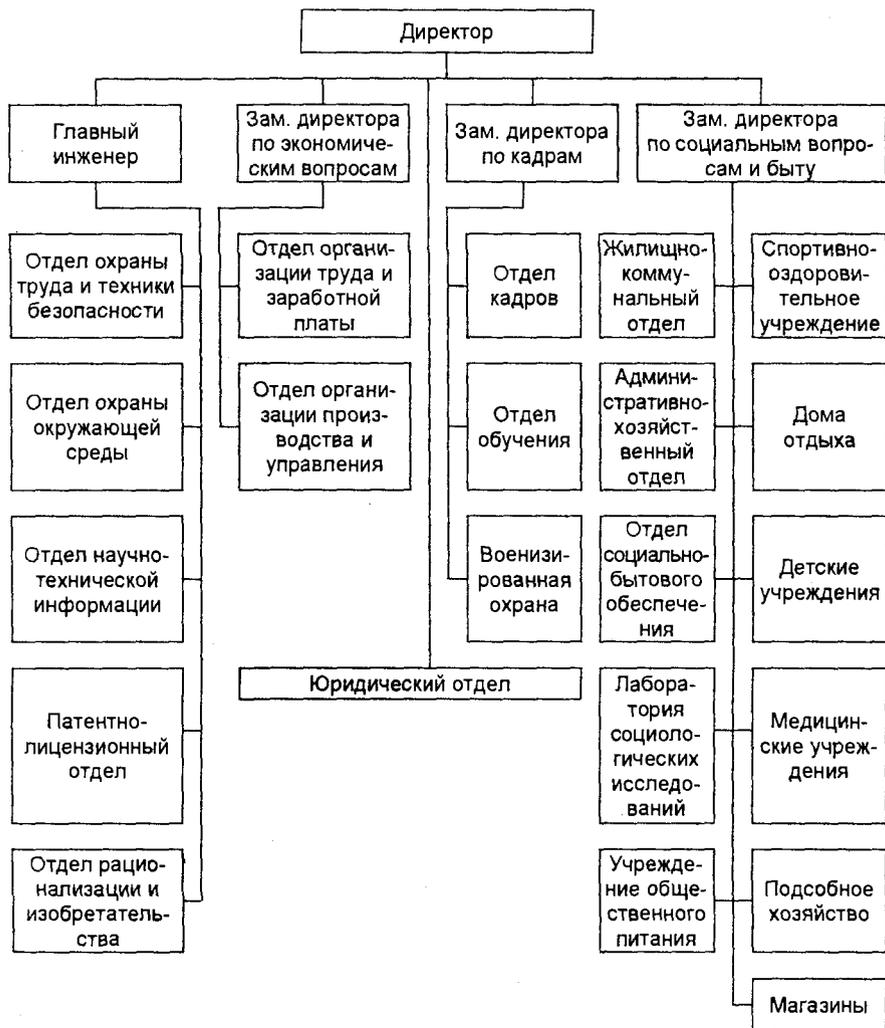


Рис. 9. Схема традиционной структуры системы управления персоналом промышленной организации

Задача "Определение логической последовательности выполнения функций"

Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания. Для решения задачи необходимо использовать методические указания к решению ситуации "Построение организационной структуры системы управления персоналом организации".

Задача "Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом"

В качестве **исходных данных** представлены:

схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления (см. рис. 10);

варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом (см. табл. 8);

общая численность персонала организации (см. табл. 8);

варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом (см. табл. 9).

Таблица 8

Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3 – 0,5%	1,0 – 1,5%	1,9 – 2,3%
1500 чел.			

Таблица 9

Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 10)

	найма и увольнения	Планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
Доля трудоемкости от общего объема работ						
1-й вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

Постановка задачи. Задача заключается в том, чтобы по имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления определить, какова должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.



Рис. 10. Схема оргструктуры службы управления персоналом

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом (см. рис. 10), а также используя знания общих статистических зависимостей в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, участникам решения задачи необходимо выбрать по табл. 8 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций.

Аналогично по табл. 9 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполнения функций по подразделениям оргструктуры.

Выбрав определенный вариант по табл. 8, далее следует рассчитать численность специалистов по управлению персоналом, исходя из общей численности персонала организации.

Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по подразделениям согласно выбранному по табл. 9 варианту. Необходимо учесть, что полученный расчетный вариант распределения численности может потребовать пересмотра оргструктуры и соответствующей корректировки распределения численности в рамках нового состава подразделений.

Решение. Основываясь на общих статистических данных о системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, следует выбрать по табл. 8 второй вариант, а по табл. 9 — третий вариант.

Отсюда численность специалистов по управлению персоналом для рассматриваемой организации (численностью 1500 чел.) может лежать в пределах от 15 до 22 человек (соответственно, 1% и 1,5% от общей численности персонала).

Согласно третьему варианту распределения трудоемкости выполняемых функций управления (табл. 9) *расчетное распределение численности по подразделениям* будет следующим:

- руководитель службы — 1;
- наем и увольнение персонала — 2 — 3;
- планирование персонала — 2 — 3;
- развитие персонала — 6 — 10;
- мотивация труда — 2 — 3;
- юридические услуги — 1;
- социальные льготы и выплаты — 1.

Исходя из расчетного распределения численности, приведенного выше, можно сделать вывод о целесообразности передачи функции юридических услуг на общефирменный уровень (юридический отдел организации), а также о целесообразности объединения подразделения социальных льгот и выплат с подразделением мотивации труда. Указанные перераспределения функций управления влекут за собой корректировку оргструктуры и численности подразделений службы управления персоналом.

Задачи "Кадровое обеспечение системы управления персоналом"

Задача 1

Исходные данные. Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем.

Среднесписочная численность работников завода — 4300 чел.

Состав функций каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом.

Полезный фонд рабочего времени одного работника — 1940 часов в год.

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, — 1,15.

Была рассчитана *годовая трудоемкость функций* для каждой подсистемы службы управления персоналом, которая составила для подсистем:

найма, отбора и учета персонала — 11510 чел.-час.;

развития персонала — 8230 чел.-час.;

планирования и маркетинга персонала — 13600 чел.-час.;

разработки средств стимулирования труда и мотивации — 10110 чел.-час.;

трудовых отношений — 5108 чел.-час.;

условий труда — 6120 чел.-час.;

социальной инфраструктуры — 11380 чел.-час.;

юридических услуг — 2070 чел.-час.

Постановка задачи:

1. Рассчитать плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составить оперограммы следующих управленческих процедур и определить трудоемкость операций по этим процедурам:

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

Методические указания. Расчет плановой численности (Φ) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени, то есть трудоемкость выполняемых управленческих функций вычисляется по формуле:

$$\Phi = \frac{T \times K}{\Phi_{\Pi}},$$

где T — общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-час.;

K — коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в T ($K \approx 1,15$);

Φ_{Π} — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, или рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за год, в часах.

Для *расчета T* необходимо знать состав функций, закрепленных за данным звеном положением о подразделении, и затраты времени на выполнение каждой из этих функций. Типовые положения о подразделениях содержатся в книге: К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, И.А. Сергеева. "Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции". — М.: ОАО "Издательство Экономика", НОРМА, 1997.

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются *оперограммы*.

По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость с учетом повторяемости или объема работы в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т. п.) за определенный период времени (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Сумма затрат времени на все процедуры по конкретной функции дает трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой из функций покажет общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении, то есть *T*.

Пример одной из оперограмм подсистемы планирования и маркетинга персонала приведен в табл. 10.

Оперограмма аттестации работника на присвоение банковской квалификационной категории

№ п/п	Операции	Исполнители					Трудо- емкость на единицу объема работы (дн.)	Объем работы за год	Общая трудо- емкость за год, (дн.)
		сотруд- ник	руково- дитель самост. подря	Отдел работы с персо- налом	Отдел кадров	ИФБТ			
1.	Представление сотрудника на аттестацию. Прохождение тестирования		служебная записка				1	60 чел.	60
2.	Формирование пакета документов	квартальный отчет			кадровая справка		2	60 пакетов док.	120
3.	Формирование аттестационной комиссии и прове- дение аттестации		аттестационные анкеты		результаты тестирования		3	6 комис- сий	18
4.	Решение о присво- ении сотруднику квалификационной категории (оформле- ние результатов)	информация о присвоении категории		результаты в личное дело			0,5	60 реше- ний	30
5.	Утверждение ре- зультатов аттес- тации распоряже- нием председа- теля правления банка				проект распоряжения		0,5	6 распо- ряже- ний	3
Итого:									221 (дн.)

Задача 2

Исходные данные. Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 чел.

В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого есть помощник по социальному развитию.

Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая:

- найма, отбора и учета персонала – 8 чел.;
- развития персонала – 3 чел.;
- планирования и маркетинга персонала – 9 чел.;
- разработки средств стимулирования труда и мотивации – 7 чел.;

- трудовых отношений – 3 чел.;
- социальной инфраструктуры – 8 чел.;
- юридических услуг – 1 чел.;
- условий труда – 5 чел.

Постановка задачи:

1. Определить общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

2. Рассчитать долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравнить полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитать, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (то есть "норму обслуживания"). Сравнить с зарубежными данными.

4. Проанализировать, какие факторы влияют на численность работников и состав подсистем службы управления персоналом завода.

5. Сравнить фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 1. Разработать мероприятия по сокращению либо по дополнительному привлечению работников в подсистемы службы управления персоналом завода.

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

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

б) *путем расчета так называемой "нормы обслуживания",* то есть количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Затем полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным (поскольку на них влияет множество разнообразных факторов), можно ориентироваться на следующие средние соотношения по зарубежным странам:

- в США: на каждых 100 работающих в организации приходится 1 сотрудник службы управления персоналом;
- в Германии: на каждых 130 – 150 работающих – 1 сотрудник;
- во Франции: на каждых 130 работающих – 1 сотрудник;
- в Японии: на каждых 100 работающих – 2,7 сотрудника.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года.

Исходные данные представлены в табл. 11.

Таблица 11

№№ п/п	Вид выполняемых операций	Единицы измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, час.	Объем работ за год	Затраты времени, в час./год
1	2	3	4	5	6	7
1.	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2.	Оформление документов при увольнении рабочих	То же	-	0,6	3600	?
3.	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	То же	-	2,0	250	?
4.	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20500 чел.	53,2	1	?
	ИТОГО:					?

Методические указания. Для расчета нормативной численности инспекторов по кадрам необходимо знать нормативную трудоемкость всех работ, закрепленных за инспектором по кадрам, рассчитанную по нормам времени на единицу работ. Типовые нормы времени на эти виды работ разработаны НИИ труда.

Расчет численности производится по формуле:

$$\text{ч} = \frac{\text{T} \times \text{K}}{\text{Фл}}$$

(Условные обозначения использованы, как в методических указаниях к задаче 1.)

Задача 4

Исходные данные. В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 11.

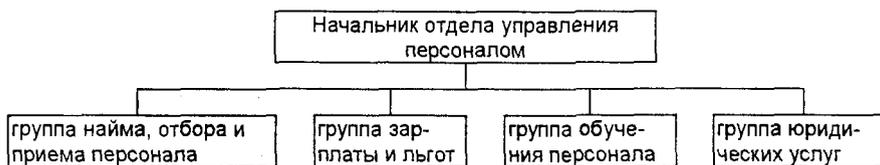


Рис. 11. Организационная схема отдела управления персоналом банка

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

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

Постановка задачи:

- Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом необходимо разработать требования к работе по новым должностям путем составления "Описания работы" для должностей специалиста по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.
- На основе "Описания работы" составить должностные инструкции для специалистов по этим должностям.
- Составить личностные спецификации для каждой из новых должностей.

Методические указания. Для выполнения этих заданий необходимо воспользоваться учебником: Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 107 – 118 и с. 136 – 148, а также постановлением Минтруда РФ № 32 от 6 июня 1996 года "Об утверждении разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по общепромышленным должностям служащих".

Для определения качественной потребности в персонале, то есть потребности в работниках определенной профессии, специальности и квалификации, необходимо определить наиболее существенные характеристики работы, которая должна выполняться по конкретной должности. С этой целью составляется "Описание работы" по должности.

"Описание работы" по должности – это фиксация данных о содержании работы по данной должности. Оно включает следующие типовые разделы:

- наименование должности;

- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6 – 7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: отвечает, проверяет, составляет и т. д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т. п.);
- условия работы и рабочая среда: температура, освещенность, вредные воздействия и т. п.;
- рабочие взаимоотношения, то есть наиболее значительные контакты данной должности с другими как внутри организации, так и вне ее;
- показатели ответственности (за подчиненных, за результаты работы, за станки, материалы, финансовая ответственность и т. д.).

Пример "Описания работы" по должности одного из требуемых специалистов по кадрам отдела управления персоналом банка.

- Наименование должности – специалист по кадрам.
- Подчиняется начальнику отдела управления персоналом банка.
- Ответственность за подчиненных отсутствует.
- Общая цель работы: своевременное обеспечение руководства банка качественными отчетами по вопросам состояния и использования персонала и взаимоотношений с внешними органами по труду и занятости.
- Основные обязанности и задачи:
 1. Анализировать все организационные изменения в банке, ежемесячно составлять отчеты для руководства банка.
 2. Поддерживать хорошие рабочие отношения со всеми сотрудниками банка, взяв на себя ответственность за введение в должность новых сотрудников, объяснение программ льгот банка, проведение программы первой помощи.
 3. Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.
 4. Обеспечить эффективную работу программ банка по льготам (к примеру, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т. д.).
 5. Повышать имидж банка на локальном рынке как хорошего работодателя, обеспечивая контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.
 6. Предоставлять услуги в специальных областях трудовых ресурсов для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.
 7. Организовывать все социальные программы банка и управлять ими, чтобы обеспечить их соответствие нуждам работников в пределах сметы текущих затрат.
 8. Совместно с менеджером по обучению определять требования к обучению персонала, а также детали управления, открытия и закрытия соответствующих курсов.
 9. Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, мастеров для обучения.

• Рабочие взаимоотношения:

Тип контакта	Частота	Цель
<i><u>Внутренние контакты:</u></i>		
Руководство банка	ежедневно	отчет / информация
Бухгалтерия и финансовый отдел в банке	ежемесячно	отчет / информация
Сотрудники филиалов банка, ответственные за кадры	специально	отчет / решение проблем
Коллеги	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
Работники на всех уровнях банка	ежедневно	информационный обмен / решение проблем
<i><u>Внешние контакты:</u></i>		
Основные партнеры	еженедельно	решение проблем
Служба сервиса	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем
Внешние организации	специально	переговоры / информационный обмен / решение проблем

• Показатели ответственности:

- платежные ведомости банка на сумму 100 тыс. у. е.;
- специальный бюджет отдела управления персоналом банка на сумму 20 тыс. у. е.

Утверждено

Подготовлено:

Дата:

Согласовано:

Дата:

Специалист по кадрам:

Дата:

На базе описания работы по должности составляется должностная инструкция.

Должностная инструкция позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности, улучшить процесс управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций, устранить дублирование по отдельным функциям, упорядочить информационные потоки в организации.

Типовая структура должностной инструкции и личностная спецификация приведены в учебнике "Управление персоналом организации". / Под ред. Кибанова А.Я. – М: ИНФРА-М., 1997, с. 143 – 146.

Задача 5

Исходные данные. Создается малое промышленное предприятие по производству кухонной мебели. Численность персонала – 65 человек. Организационная схема малого предприятия представлена на рис. 12.



Рис. 12. Организационная схема малого предприятия

Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители малого предприятия.

Постановка задачи:

- Исходя из организационной схемы, составить "Описание работы" по должности менеджера по персоналу (то есть перечень требований к работе по этой должности).
- Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.
- Составить личностную спецификацию для менеджера по персоналу.

Ситуация "Построение схемы документооборота"

Исходные данные. Численность АО по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рис. 13.

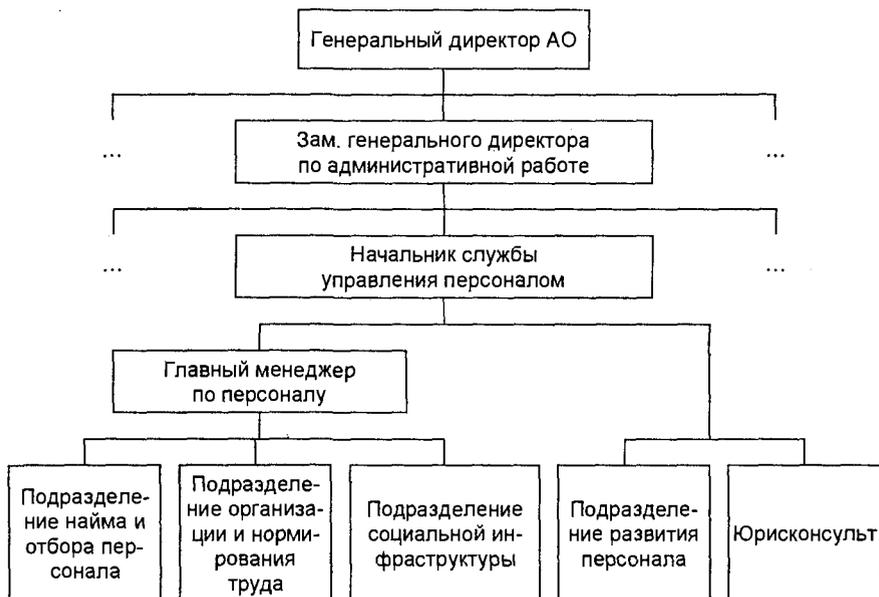


Рис. 13. Организационная схема службы управления персоналом АО

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

В табл. 12 представлен документооборот главного менеджера службы управления персоналом АО.

**Документооборот главного менеджера по персоналу службы
управления персоналом**

Функции главного менеджера по персоналу	Получает до- кументацию	Разрабатывает документацию	Передает до- кументацию	Примечание
1	2	3	4	5
Проведение работы по изучению де- ловых и про- фессиональ- ных качеств линейных ру- ководителей	а) личные дела из подразде- лений найма и отбора персо- нала (НиОП) на работаю- щих; б) анкеты и рекомендации на вновь при- нимаемых	а) предложения о зачислении в резерв или о замещении ва- кантной долж- ности; служеб- ные записки с обоснованием отказа; б) предложения о приеме или служебные за- писки с обосно- ванием отказа	а) заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управ- ления персо- налом (Сл. УП); б) начальнику Сл. УП; в Ни- ОП для подго- товки проекта приказа	личные дела передаются в НиОП
Осуществле- ние контроля за режимом работы АО		а) докладные записки; б) докладные записки с про- ектами прика- зов	начальнику Сл. УП	с визой юрис- консульта на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителя- ми подразде- лений прика- зов и распоря- жений по во- просам подбо- ра, расстанов- ки и перемещения кадров		докладные записки с про- ектами распо- ряжений	начальнику Сл. УП	виза юрискон- сульта

1	2	3	4	5
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы соц. инфрастр., медицинского пункта, а также кураторство работы юрис-консульта	указания начальника Сл. УП	протоколы производственных заседаний	начальнику Сл. УП, руководителям подразделений Сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	план мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	смета фонда соцкультбыта; протоколы проверок	начальнику Сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием	служебные записки от руководителей подразделений	заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	в отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	заявления от работников	протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	руководителям соответствующих подразделений	заклучение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	указания руководства АО	отчеты, справки, доклады	руководству АО и в другие инстанции	

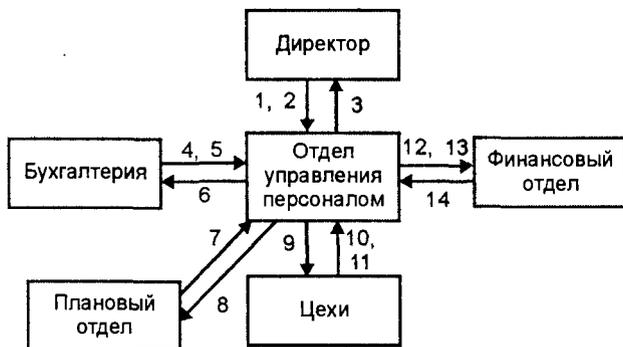
1	2	3	4	5
<p>Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора в вопросах улучшения условий труда, решения социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики</p>		<p>протоколы проверок и предложения по устранению выявленных недостатков</p>	<p>руководству АО, начальнику Сл. УП и руководителям соответствующих подразделений</p>	
<p>Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты</p>	<p>служебные записки от руководителей структурных подразделений</p>	<p>проекты приказов с докладными записками</p>	<p>начальнику Сл. УП</p>	<p>виза руководителей функциональных подразделений</p>
<p>Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, а совместно с профсоюзным комитетом – по осуществлению мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины</p>		<p>план мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины</p>	<p>руководству АО и линейным руководителям</p>	<p>виза юриста</p>

1	2	3	4	5
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации	проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации; указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации	начальнику Сл. УП НиОП	
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	служебные записки от руководителей подразделений	проекты приказов с докладными записками	начальнику Сл. УП	виза юрисконсульта
Проведение систематического анализа текущей кадровой ситуации в АО	справки НиОП	предложения по закреплению кадров	начальнику Сл. УП	

Постановка задачи:

- Изучить документооборот главного менеджера по персоналу АО.
- Составить схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив на ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемых и передаваемых главным менеджером по персоналу.
- Проанализировать схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся и дублирующихся информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

Методические указания. Схема документооборота (или информационных потоков) между подразделениями и должностными лицами составляется по следующей форме (условный пример):



Цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом.

Тест "Ваш стиль работы с документами"

	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
1	2	3	4	5
<p>Группа 1</p> <p>1. Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.</p> <p>2. Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам.</p> <p>3. Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.</p> <p>Группа 2</p> <p>1. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ.</p>				

1	2	3	4	5
<p>2. Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.</p> <p>3. Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.</p>				
<p align="center">Группа 3</p>				
<p>1. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.</p> <p>2. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.</p> <p>3. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.</p>				
<p align="center">Группа 4</p>				
<p>1. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.</p> <p>2. Лишь мысль об увольнении может заставить меня дописать служебный доклад.</p> <p>3. Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.</p>				

Ключ

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ "совершенно справедливо" полагается 3 очка; за "пожалуй, справедливо" — 2 очка; за "не совсем так" — 1 очко; за "совершенно не так" — 0 очков.

Если Вы набрали *по первой группе 7 и более очков*, то Вы, скорее всего, "суперисполнитель", а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой груп-

пе, то значит, Вам присущи еще и черты "волокиччика". Это означает, что Ваши репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык "истого служаки" отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если Вы набрали 7 и более очков по второй группе, то Вы, скорее всего, "расшифровщик". Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении и оно может значительно облегчить Вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих — в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если Вы набрали 7 и более очков по третьей группе, значит Вам присущи черты "антибюрократа" и вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к "бумажкам", либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее, то вы относитесь к бумажной работе слишком истоно, забывая, что есть дела более важные, требующие вашего личного присутствия. Если же Вы набрали по этой группе 7 и более очков, значит в Вас, наоборот, слишком много от "волокиччика" и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3 — 5, то это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствию у Вас ярко выраженных черт "бумажных неудачников".

Это, конечно, приятно, но все же справиться с тем объемом бумаг, которые к Вам поступают каждый день, все равно трудно.

Деловая игра "Процесс управления персоналом"

Исходные данные и постановка задачи. Студентам (разбитым на подгруппы) предлагается из набора, включающего 50 понятий (см. табл. 13), составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант. При завершении занятия происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.

**Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для построения
процесса управления персоналом**

анализ	обучение	прогул
благополучие	отбор	планирование
безработица	охрана труда	профсоюз
дисциплина	окружающая среда	режим работы
должность	организация труда	ресурс
занятость	оплата	структура
имидж	оценка	стратегия
карьера	персонал	собеседование
качество	переговоры	социальные вопросы
квалификация	перемещение	текучесть
контракт	подготовка	цели
конфликт	политика	увольнение
компетенция	потенциал	управление
культура организации	потребность	условия труда
мотивация	прием	финансирование
набор	прогнозирование	эффективность
наем		

Методические указания. Для проведения данной деловой игры необходимы:

- 5 – 6 комплектов "понятий" (в зависимости от количества подгрупп), напечатанных на отдельных листках и разложенных по конвертам;
- 5 – 6 больших листов бумаги формата А-1;
- клей и фломастеры для каждой подгруппы.

На первом этапе все студенты группы делятся на ряд подгрупп (численностью по 4 – 5 человек), каждой из которых выдается конверт с 50 понятиями, относящимися к процессу управления персоналом, а также другое техническое обеспечение деловой игры.

На втором этапе подгруппы готовят свой вариант схемы процесса управления персоналом, изображают это графически путем наклеивания предложенных понятий на листах бумаги формата А-1. Студенты графически изображают процесс управления персоналом. Это может быть: решение по типу схемы управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерева, ствол которого составляют основные понятия, и т. д.

Студентам предоставляется определенная свобода выбора. Главное – выработать в самом начале свой подход, логику расположения и взаимосвязь всех понятий и изобразить это графически. В общем перечне понятий заложена некоторая многозначность толкований. Так, термины "управление", "ресурс" могут быть отнесены к персоналу, а могут – ко всей организации. Стрелками надо показать, что и в какой последовательности под этим понимается.

На третьем этапе происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой подгруппы выступает ее представитель с обоснованием

точки зрения подгруппы о процессе управления персоналом и предлагает свой вариант (наклеенные листки с предложенными понятиями на большом листе бумаги и нарисованными взаимосвязями).

На четвертом этапе подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

Деловая игра носит открытый характер, то есть нет четко зафиксированного правильного или неправильного ответа. Преподаватель при составлении студентами схем может направить их обсуждение в сторону заранее известной схемы, а может предоставить им полную свободу творчества. Главная задача – знакомство студентов с категориями, относящимися к управлению персоналом, с тем, чтобы в дальнейшем было понятнее и интереснее воспринимать весь материал курса.

ГЛАВА ВТОРАЯ.

Организационное проектирование системы управления персоналом

Ситуация "Показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом"

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

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

Методические указания. При характеристике подсистем системы управления персоналом необходимо использовать методические указания ситуации "Построение организационной структуры системы управления персоналом организации" (см. главу I). Выбор и характеристика показателей, характеризующих элементы системы управления персоналом, производятся в соответствии с материалом, приведенным ниже.

Состав элементов производственной организации как системы приводится на рис. 14.

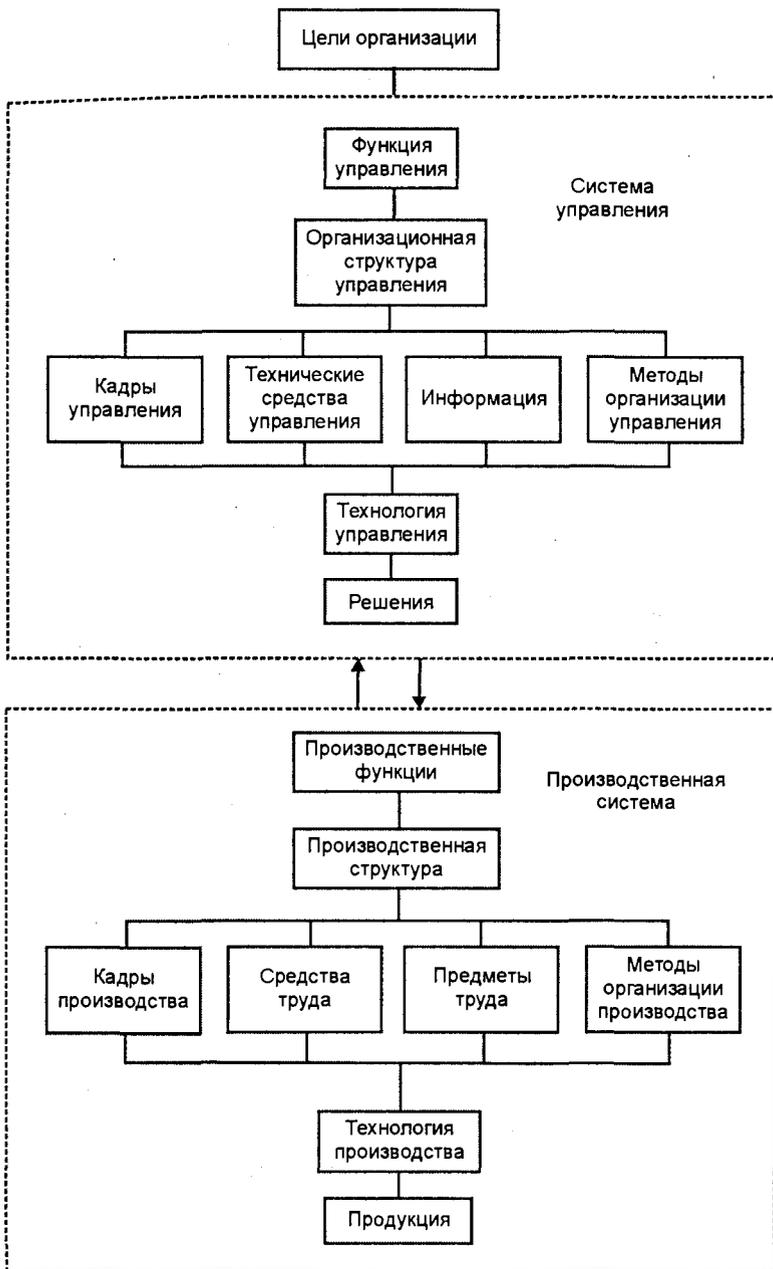


Рис. 14. Состав элементов организации

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

Приведем *важнейшие показатели элементов системы управления* организации.

Функции управления характеризуются:

- количеством видов функций управления, структурой функциональных подсистем системы управления, структурой целевых подсистем системы управления, распределением функций по уровням управления, распределением функций по функциональным подразделениям, уровнем автономности осуществления функций;
- уровнем специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций, количеством уровней управления, охватываемых функцией;
- количеством функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровнем дублирования функций, уровнем регламентации функций;
- количеством функций, приходящихся на каждое подразделение аппарата управления;
- затратами на осуществление функций управления, продолжительностью осуществления функций управления, уровнем качества осуществления функций управления, соответствием затрат на осуществление функций их значимости.

Организационная структура управления характеризуется:

- составом и соотношением линейного, функционального и целевого управления;
- количеством и составом управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, типом существующей структуры управления, числом уровней управления (линейного и функционального);
- численностью и соотношением различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объемом перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- стоимостью и соотношением занятых в подразделениях различных видов ортехники, территориальным расположением подразделений аппарата управления;
- степенью регламентации оргструктуры, уровнем управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровнем качества существующей оргструктуры управления;
- количеством и соотношением числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
- числом линий соподчинения, числом связей между подразделениями, соответствием важности решаемых задач уровню линейного руководства,

затратами на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;

- составом обслуживающих звеньев управления и их соотношением с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Кадры управления характеризуются:

- численностью управленческих кадров, численностью кадров по подсистемам, функциям; удельным весом руководителей, специалистов и исполнителей;
- профессиональным, квалификационным и возрастным составом, структурой по стажу работы, общеобразовательным уровнем, уровнем организации повышения квалификации и переподготовки;
- уровнем текучести, уровнем обеспеченности системы управления кадрами; уровнем использования, уровнем состояния трудовой дисциплины, уровнем соответствия работников управления занимаемым должностям, степенью загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативностью и достаточностью решения управленческих задач линейными руководителями, уровнем организации труда работников аппарата управления, уровнем использования рабочего времени работниками аппарата управления, условиями труда работников аппарата управления, размером фонда заработной платы, системой оценки кадров управления.

Технические средства управления характеризуются количеством и видами технических средств, их технико-эксплуатационными характеристиками и стоимостью, уровнем использования технических средств, удельным весом прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, структурой оргтехники, уровнем механизации и автоматизации управленческих процессов, возрастным составом оргтехники, удельным весом стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов производственной организации, уровнем технического обеспечения аппарата управления, уровнем оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, уровнем обеспеченности управленческих работников площадью, уровнем организации рабочих мест управленческих работников, уровнем охвата автоматизацией задач управления, уровнем внедрения типовых рабочих мест руководителей, специалистов и исполнителей.

Информация характеризуется:

- объемами и видами информации, уровнем информационного обеспечения, структурой информации по всем ее видам, структурой видов обработки информации, периодичностью поступления информации, качеством информации;
- количеством документов и информации, приходящимся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;
- затратами на создание, передачу и обработку информации;

- уровнем использования информации и документов, схемой информационных потоков и документооборота, распределением информации по уровням иерархии, соотношением общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления характеризуются:

- уровнем обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровнем учета и контроля исполнения, уровнем качества применяемых методов и их использования;
- состоянием работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
- степени внедрения стандартов всех категорий, соответствием действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям; действенностью инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- системой стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективностью экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
- уровнем социально-психологической обстановки в коллективе, социального развития коллектива, уровнем производственной и творческой активности членов коллектива, количеством жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличием распорядка рабочего дня руководителей, уровнем правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношением организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Технология управления характеризуется:

- составом и последовательностью выполнения процессов управления, структурой и длительностью управленческого цикла, его полнотой и замкнутостью; количеством и структурой процессов, процедур, операций;
- удельным весом процедур и операций творческого и рутинного характера; удельным весом процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно-последовательно; повторяемостью процессов, процедур и операций; уровнем применения типовых технологических процессов, процедур и операций; уровнем регламентации процессов управления, ритмичностью выполнения процессов управления; длительностью осуществления процессов, процедур и операций управления;
- степенью сложности процессов, процедур и операций; соотношением повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций; уровнем применения прогрессивных технологических процессов обработки информации и выработки решений; уровнем качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций; уровнем нормирования процессов управления; затратами на выполнение процессов, процедур и операций.

Решения характеризуются:

- составом и структурой целей организации, количеством принимаемых решений; соотношением оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и устных решений;
- степенью полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременностью принятия решений, вариантноностью принимаемых решений, уровнем регламентации решений;
- степенью повторяемости принимаемых решений, степенью выполнения решений, качеством принимаемых решений, удельным весом принимаемых типовых управленческих решений, оперативностью и эффективностью принимаемых решений; затратами на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Приведем *важнейшие показатели элементов производственной системы*.

Производственные функции характеризуются составом и содержанием, структурой и качеством осуществления; количеством функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду; затратами на их осуществление; длительностью осуществления производственных функций; уровнем повторяемости функций.

Производственная структура характеризуется составом производственных подразделений организации; составом цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств; территориальным расположением предприятий, организаций и подразделений; внутривидовыми связями звеньев производственной структуры; распределением численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям; масштабами научных и опытно-конструкторских подразделений организации, длительностью цикла "исследование – проектирование – опытное производство – производство", длительностью производственного цикла.

Кадры производства характеризуются составом и структурой кадров, численностью по категориям работающих, обеспеченностью кадрами по составу; образовательным уровнем, уровнем текучести; уровнем организации работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке кадров; эффективностью использования трудовых ресурсов, уровнем выполнения планов социального развития, социальной структурой трудового коллектива, уровнем производительности труда и размерами фонда заработной платы, экономической эффективностью мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, эффективностью мероприятий по совершенствованию организации труда, уровнем нормирования труда, формами разделения и кооперирования труда, условиями труда, организацией охраны труда.

Средства труда характеризуются структурой основных производственных фондов (ОПФ), составом и структурой оборудования по стоимости и видам, показателям использования основных фондов, степенью прогрессивности оборудования и удельным весом отдельных его прогрессивных

видов, уровнем выбытия и прироста основных фондов, уровнем механизации и автоматизации, фондовооруженностью, динамикой фондоотдачи, уровнем обеспеченности средствами труда, эффективностью использования ОПФ, эффективностью мероприятий по техническому развитию производства, уровнем плана технического развития производства.

Предметы труда характеризуются объемом и номенклатурой материальных ресурсов, размерами производственных запасов, коэффициентом оборачиваемости оборотных средств, степенью прогрессивности применяемых материалов, периодичностью поставки материалов, материалоемкостью, уровнем обеспеченности предметами труда, уровнем организации снабжения материальными ресурсами, эффективностью замены дорогостоящих материалов, эффективностью использования материальных ресурсов.

Методы организации производства характеризуются:

- структурой типов производства; уровнем предметной, технологической и поддетальной специализации; уровнем концентрации производства продукции, уровнем кооперированных связей (отраслевых и региональных), уровнем комбинирования;
- структурой видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный); структурой способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный); структурой форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменнo-поточное); периодичностью запуска партий, степенью дискретности производства, уровнем ритмичности производства;
- научно-техническим уровнем производства, сочетанием материальных и моральных стимулов к труду, уровнем выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономической эффективностью мероприятий по охране окружающей среды, эффективностью мероприятий по совершенствованию организации производства.

Технология производства характеризуется структурой видов технологических процессов, степенью их прогрессивности, удельным весом основных и вспомогательных техпроцессов, удельным весом ручного труда, уровнем применения типовых технологических процессов, уровнем обеспечения производства техоснасткой и применения стандартной техоснастки, качеством и затратами на осуществление технологических процессов, длительностью протекания техпроцессов.

Продукция характеризуется:

- объемом и номенклатурой выпускаемой продукции, объемами НИОКР и услуг; уровнем качества выпускаемой продукции, работ и услуг; степенью сложности продукции, ее научно-техническим уровнем, удельным весом новых видов продукции; уровнем выполнения плана производства продукции, НИОКР и услуг, удельным весом экспортной продукции; динамикой роста объемов производства и НИОКР;

- удельным весом производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции; уровне прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями; соотношением между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции, себестоимостью и ценой выпускаемой продукции, прибылью и рентабельностью.

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

Ситуация "Как распределить обязанности"

Исходные данные. Для средних и особенно мелких промышленных организаций, где может отсутствовать подразделение по управлению персоналом, важной проблемой является четкое распределение обязанностей и ответственности между специалистом по управлению кадрами и руководителями. Для таких предприятий следует разработать перечень обязанностей и ответственности специалистов по управлению персоналом и руководителей по важнейшим функциям управления кадрами.

В табл. 14 представлены основные направления работы с персоналом: наем, обучение, трудовые отношения, техника безопасности. По всем направлениям выделены основные функции в виде двух вариантов: "а" или "б", каждый из которых и следует закрепить либо за руководителем (администрацией), либо за работником службы управления персоналом.

Таблица 14

Основные функции по управлению персоналом

Наем:

- а) поиск источников квалифицированной рабочей силы (объявления, связь с вузами, техникумами, ПТУ);
- б) подготовка заявки с указанием квалификации и деловых качеств работников для вакантных должностей. Наличие стиля поведения, производящего приятное впечатление на поступающих на работу;
- а) собеседование и выбор кандидатов из числа отобранных отделом персонала. Назначение на должность с учетом квалификации вновь принятого с целью получения от него оптимальной отдачи;

б) собеседование с поступающими на квалификационном уровне с учетом заявок из специализированных подразделений. Отбор поступающих с учетом задач фирмы и правил найма;

3. а) инструктаж вновь принятых по вопросам техники безопасности, зарплаты, часов работы, правил местного распорядка;

б) направление после тщательной оценки квалификации и здоровья лучших кандидатов к начальнику отдела персонала;

4. а) предварительный инструктаж вновь принятых, включающий сведения о предприятии, льготах, общие указания по технике безопасности, первой помощи, сменности работы и т. д.;

б) инструктаж и обучение по месту работы согласно программе, заранее согласованной с отделом персонала;

5. а) развитие потенциальных возможностей работника и их оценка; принятие решений о его продвижении, переводе или увольнении;

б) ведение полного дела на каждого работника с включением туда его характеристик, достижений, перспектив роста и данных о других возможностях;

6. а) собеседование с увольняющимися и определение причин, вызвавших желание уволиться. Принятие мер внутри подразделения по сокращению текучести кадров;

б) анализ информации, полученной при собеседованиях, определение причин и мер по устранению обнаруженных недостатков.

Техника безопасности:

1. а) конкретная помощь по внедрению техники безопасности; принятие решений об ассигнованиях по покрытию расходов (на дополнительное освещение, щитки, транспортное оборудование и т. д.) в соответствии с производственными требованиями и бюджетом;

б) периодическая инспекция силами квалифицированных специалистов по технике безопасности с целью внедрения безопасных условий труда, применения защитных приспособлений и др. Составление рекомендаций по предупреждению несчастных случаев на производстве;

2. а) анализ выполнения работ для разработки практических правил техники безопасности. Наглядная агитация и организация обучения технике безопасности;

б) руководство и контроль за внедрением техники безопасности, поощрение работников, соблюдающих правила ТБ и вносящих предложения по их усовершенствованию;

3. а) техническая консультация по конструированию новой техники, защитных приспособлений, а также по безопасности эксплуатации оборудования;

б) контроль за применением защитных устройств и приспособлений, развитие у работников чувства ответственности;

4. а) агитация на собственном примере в пользу соблюдения правил ТБ;

б) расследование несчастных случаев, анализ их причин, составление отчетов по технике безопасности;

5. а) быстрое и точное составление протоколов о несчастных случаях; внедрение профилактических мер, рекомендованных специалистом по ТБ;

б) знание законов и положений, касающихся ТБ; расследование в суде случаев, связанных с компенсацией за увечье;

6. а) подготовка статистики травматизма к совещаниям по ТБ, агитационных материалов для работников предприятия;

б) участие в работе комитета по ТБ; проявление интереса к ТБ.

Обучение:

1. а) принятие решений о потребности работников подразделения в обучении; обучение и конкретные рекомендации отделу персонала;

б) исследовательская работа (разработка общих планов, задач, уточнение потребности, разделение ответственности), развитие связей с другими предприятиями;

2. а) активное личное участие в учебном процессе в соответствии с общими планами; передача собственных знаний, информации и опыта;

б) помощь директору в разработке общего подхода к проблеме обучения работников; планирование действий руководителей для удовлетворения потребностей предприятия в обученном персонале, руководство программой обучения, ее координации;

3. а) консультации и помощь подразделениям в планировании, организации и проведении учебы и переподготовки рядового персонала и руководства;

б) использование кадровиков – специалистов по обучению в реализации специальных программ обучения по месту работы;

4. а) повседневный инструктаж и участие в индивидуальном обучении подчиненных по месту работы; оценка их успехов и рекомендации по дальнейшему усовершенствованию учебных программ;

б) подготовка программ и наглядных пособий с учетом последних достижений техники обучения, предназначенных ускорить и улучшить усвоение учебного материала;

5. а) развитие у руководителей подразделений преподавательских навыков для повышения эффективности этой стороны их деятельности;

б) ответственность за проведение учебы в подразделении (в части развития потенциальных возможностей работников);

6. а) проведение совещаний руководства по вопросам обучения и оценки его результатов;

б) принятие решений по перспективам обучения на основе достигнутых результатов.

Трудовые отношения:

1. а) анализ и профилактика причин снижения производительности труда и ухудшения трудовых отношений, работа с руководителями; меры по стабилизации и укреплению доверия в отношениях между людьми;

б) создание доверительных отношений с представителями профсоюза; постоянное и неукоснительное соблюдение законов о труде, условий коллективного договора;

2. а) рекомендации по повышению эффективности производства и качества продукции;

б) подготовка коллективного договора (его задач, условий и формулировок), увязывание внутренних нужд с внешними факторами;

3. а) рассмотрение особых случаев и технические консультации по трудовым отношениям;

б) участие в качестве представителя или советника администрации в переговорах с профсоюзом, поддержание связи с юристом по техническим вопросам;

4. а) подготовка руководства на всех уровнях по соблюдению и толкованию договора; рассмотрение положений договора, требующих и не требующих вмешательства юриста; точная регистрация трудового стажа работников;

б) постоянное соблюдение условий трудового договора на основе консультаций отдела персонала; соблюдение правил выдвижения, перевода, увольнения и т. д.;

5. а) принятие окончательных решений по жалобам и претензиям работников после тщательного расследования и учета рекомендаций отдела персонала; сбор предварительных данных по просьбе отдела персонала;

б) консультирование руководства и выявление фактов по вопросам, связанным с жалобами и претензиями работников; участие в качестве представителя или советника администрации в разборе претензий третьих сторон и в арбитраже;

6. а) поддержание постоянной связи с профсоюзным руководством;

б) поддержание прямой связи и партнерских отношений с представителями профсоюза.

Постановка задачи:

1. Составить таблицу, распределив основные обязанности по управлению персоналом между специалистом по управлению персоналом и администрацией (или руководителем подразделения), по следующей форме:

Специалист по управлению персоналом	Администрация (или руководитель подразделения)
	Наем
1а)	1б)
2б)	2а)
и т. д.	и т. д.
	Техника безопасности
1б)	1а)
2б)	2а)
и т. д.	и т. д.

	Обучение
1б)	1а)
2а)	2б)
и т. д.	и т. д.
	Трудовые отношения
1а)	1б)
2а)	2б)
и т. д.	и т. д.

2. Объяснить, к каким последствиям для работы предприятия в целом приведет невыполнение отдельных функций по управлению персоналом.

3. Объяснить, к каким негативным последствиям может привести отсутствие отдельных функций по управлению персоналом, а также возложение на специалиста по персоналу несвойственных ему функций.

Ситуация "Построение организационных структур системы управления персоналом для предприятий различных организационно-правовых форм"

Исходные данные. Схема оргструктуры службы управления персоналом с указанием ее основных функций представлена на рис. 15.

Краткая характеристика особенностей оргструктуры организации применительно к ее организационно-правовым формам представлена в табл. 15.

Постановка задачи. Решение данной ситуации направлено на отработку навыков построения оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от изменения внешних факторов, влияющих на характер конфигурации оргструктуры управления.

В процессе решения ситуации прорабатываются вопросы определения особенностей построения системы управления персоналом в зависимости от различных организационно-правовых форм и особенностей общей организационной структуры.

Решение ситуации заключается в последовательном представлении вариантов оргструктуры службы управления персоналом, а также последовательном описании особенностей ее построения при последовательном изменении факторов, влияющих на особенности оргструктуры.

Участникам решения ситуации следует предварительно определить состав факторов, влияющих на особенности оргструктуры службы управления персоналом.

Для решения ситуации предлагается использовать упрощенный вариант оргструктуры службы управления персоналом, а также краткую характеристику особенностей общей оргструктуры организации применительно к ее организационно-правовым формам.



Рис. 15. Схема оргструктуры системы управления персоналом и ее основные функции

Организационно-правовая форма	Особенности общей организационной структуры
1	2
Полное или командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО)	Компактность оргструктуры, отсутствие структурного выделения подсистем управления (малое предприятие)
Командитное товарищество, ООО, акционерное общество (АО), государственное или муниципальное предприятие	Выделение подсистем в общей системе управления (среднее предприятие)
ООО, АО, государственное и муниципальное предприятие	Построение оргструктуры по дивизиональному (продуктовому или региональному) принципу
ОДО, ООО	Управление организацией через взаимодействие участников общества
ООО, АО, государственное предприятие	Выделение большего количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупные предприятия)
Акционерное общество	Управление организацией через взаимодействие акционеров
Объединения организаций (союзы, ассоциации)	Объединение на кратковременной целевой основе, объединение на долговременной целевой основе, объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы

Методические указания. Участникам решения ситуации следует на *первоначальном этапе* установить основные факторы, влияющие на особенности построения оргструктуры службы управления персоналом.

На *следующем этапе* выбирается один из установленных ранее факторов, например общая численность работающих в организации, и задается общая тенденция условного изменения данного фактора. В данном случае, например, постепенное сокращение общей численности работающих в организации. На основании этих исходных условий следует определить возможное последовательное изменение исходного обобщенного варианта оргструктуры службы управления персоналом, показанного на рис. 15.

Далее следует определить преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации в зависимости от особенностей ее общей оргструктуры. Для этого на основе исходных данных, содержащихся в табл. 15, следует заполнить гр. 3.

Организационно-правовая форма организации (см. табл. 14)	Особенности общей организационной структуры (см. табл. 15)	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
1	2	3

Решение ситуации

На предварительном этапе определяется состав основных факторов, влияющих на формирование оргструктуры службы управления персоналом организации. К этим факторам можно отнести следующие:

- тип и особенности конфигурации общей организационной структуры системы управления;
- общая численность работающих в организации;
- финансовое состояние организации;
- позиция руководства организации;
- кадровый потенциал организации;
- структура персонала, работающего в организации.

Фактором влияния на организационную структуру службы управления персоналом выбран фактор общей численности работающих в организации. В качестве *условной тенденции изменения данного фактора* принимается сокращение общей численности работающих. Исходя из этого, возможны следующие видоизменения оргструктуры службы управления персоналом, указанной на рис. 15:

- передача функций подразделения условий труда техническим подразделениям организации;
- выполнение функций подразделения трудовых отношений на временной, программно-целевой основе с приглашением внешних консалтинговых фирм. При необходимости соответствующие специалисты выводятся из штата службы управления персоналом;
- функции отбора персонала и его деловой оценки могут объединяться и выполняться одной и той же группой специалистов в целях экономии по штату службы управления персоналом;
подразделения найма персонала и персонал-маркетинга могут объединяться для выполнения более компактной группой специалистов всех элементов цепи "поиск – подбор – отбор – наем персонала";
выполнение функций подразделения мотивации труда может передаваться экономическим подразделениям организации;
юридические услуги в области трудового законодательства могут выполняться юридической службой на уровне общего административного руководства организации.

Влияние фактора *"тип и особенности конфигурации общей организационной структуры системы управления"* следует показать путем заполнения табл. 16. Пример заполнения с учетом исходных данных, содержащихся в табл. 15, показан ниже.

Таблица 16

Организационно-правовая форма предприятия	Особенности организационной структуры предприятия	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом предприятия
1	2	3
<p>Полное или командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО)</p>	<p>Компактность структуры, отсутствие структурного выделения подсистем управления (малое предприятие)</p>	<p>Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота, наглядность планирования и реализации функций отбора, развития персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решения проблем групповой ориентации, управления конфликтами и т. п.</p>
<p>Коммандитное товарищество, ООО, акционерное общество (АО), государственное, муниципальное предприятие</p>	<p>Выделение подсистем системы управления (среднее предприятие)</p>	<p>Выделение специализированной подсистемы по управлению кадрами. Компактность структуры управления персоналом, отсутствие промежуточных звеньев принятия решения. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности расширения форм и методов управления развитием персонала</p>
<p>ООО, АО, государственное, муниципальное предприятие</p>	<p>Построение структуры по дивизиональному принципу</p>	<p>Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизионных служб управления персоналом</p>

1	2	3
Полное товарищество, ОДО, ООО	Управление предприятием через взаимодействие участников общества	Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале (расширение круга участников, наделение правами управления, создание акционерного общества и т. п.)
ООО, АО, государственное предприятие	Выделение большего количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупное предприятие)	Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимости от финансовых возможностей, потенциального развития предприятия. Постепенное повышение организационного статуса службы управления персоналом от штабного подразделения до функциональной самостоятельной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом
Акционерное общество	Управление предприятием через взаимодействие акционеров	Дополнительные возможности для управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале и т. п.)
Объединения предприятий (союзы, ассоциации)	Объединение на кратковременной целевой основе	Решение кадровых вопросов предприятиями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения)

1	2	3
	Объединение на долгосрочной целевой основе	Выделение специализированной службы управления персоналом на уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства между аппаратом управления объединения и предприятиями в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом предприятий-участников
	Объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы	Дополнительные возможности для эффективной организации управления персоналом (главным образом в вопросах развития персонала)

Задачи "Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом"

Методические указания

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Это достигается за счет разработки и применения ряда документов организационно-распорядительного, методического, нормативного и иного характера, которые устанавливают нормы, права, требования, методы, используемые в процессе управления. Подобные документы разрабатываются как в самой организации, так и в органах государственной власти и управления (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, Минтруда РФ, высшестоящих организаций и т. п.).

К документам, разрабатываемым каждой организацией, относятся положения о подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание, таблицы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, таблицы функционального разделения труда в каком-либо подразделении, оперограммы отдельных управленческих процедур и т. д.

Для составления указанных выше организационно-регламентирующих документов необходимо использовать следующую литературу:

"Управление персоналом организации". Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 139 – 146;

"Предприятие, стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции". / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, И.А. Сергеева. – М.: "Экономика", НОРМА, 1997;

"Служебные обязанности. Тарифно-квалификационные характеристики". / Под ред. Н.И. Полежаевой. – Библ. журнала "Социальная защита". Выпуск № 10, 1996;

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры положения о подразделении составить положения о подразделениях, выполняющих функции следующих подсистем:

- условий труда;
- трудовых отношений;
- оформления и учета кадров;
- прогнозирования, планирования и маркетинга персонала;
- развития персонала;
- анализа и развития средств стимулирования труда;
- юридических услуг;
- развития социальной инфраструктуры;
- разработки оргструктур управления.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения. Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;
- проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;
- совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;
- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции разработать должностные инструкции для следующих должностей:

- заместителя руководителя организации по персоналу;
- менеджера по персоналу;
- руководителей подразделений:
 - подсистемы условий труда;

- подсистемы трудовых отношений;
- подсистемы оформления и учета кадров;
- подсистемы прогнозирования, планирования и маркетинга персонала;
- подсистемы развития персонала;
- подсистемы анализа и развития средств стимулирования труда;
- подсистемы юридических услуг;
- подсистемы развития социальной инфраструктуры;
- подсистемы разработки оргструктур управления.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Составить схему функционального разделения труда для каждой из следующих подсистем (на примере организаций разных сфер деятельности и разного размера): условий труда, трудовых отношений, оформления и учета кадров, прогнозирования, планирования и маркетинга персонала, развития персонала, анализа и развития средств стимулирования труда, юридических услуг, развития социальной инфраструктуры, разработки оргструктур управления.

Методические указания. Служба управления персоналом в организациях разного размера (крупных, средних, небольших – по численности занятых в них работников) будет различной по составу входящих в нее подсистем.

В небольших организациях основные функции по управлению персоналом выполняются в одном отделе управления персоналом (или отделе кадров), который имеет простую организационную структуру с небольшой численностью работников.

В средних и крупных организациях структура службы управления персоналом сложная, многозвенная, в которой каждое звено специализируется на выполнении сходных по своему содержанию функций. В связи с этим при выполнении задачи необходимо учесть эти особенности и заранее оговорить, для организации какого размера она выполняется.

Одним из видов организационно-регламентирующих документов является таблица функционального разделения труда (ФРТ) в аппарате управления.

Таблица функционального разделения труда между работниками какого-либо подразделения системы управления строится с целью упорядочения разделения труда в данной службе, ликвидации дублирования при выполнении отдельных функций, более равномерной загрузки работников, а также для составления более четкого баланса прав реализации функций по управлению персоналом. При этом используются следующие буквенные символы:

- О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

И – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции;

К – контролирует.

В последней колонке таблиц ФРТ следует указывать трудоемкость выполнения каждой из функций, которая определяется одним из следующих методов: нормативным, опытным, экспертным, расчетным, аналогий.

Таблица ФРТ составляется на основе положения о подразделении, которое содержит перечень функций данного подразделения, а также направления и содержание его информационных взаимосвязей с другими подразделениями организации.

Пример ФРТ представлен в табл. 17.

Таблица 17

**Таблица функционального разделения труда
в отделе управления персоналом банка**

Наименование функций отдела управления персоналом	Начальник отдела управления персоналом	Зам. начальника отдела управления персоналом	Главный эксперт	Ведущий эксперт	Эксперт 1 категории	Эксперт 2 категории	Эксперт	Трудоемкость, чел.-час. (в мес.)
1. Подбор и расстановка персонала по их деловым и профессиональным качествам	Р, К	О	С	У	У			184
2. Рассмотрение предложений о выдвижении на должности	Р, К	О	С	У	У			80
3. Рассмотрение представлений о поощрении и премировании работников	Р	О, С	У	У				80
4. Анализ текучести кадров	Р	О		С	У	У		57
5. Контроль за состоянием работы кадров	Р, К	О	С	У	У			58
6. Анализ профессионального, образовательного, возрастного состава персонала	Р	О	С	У	У			63

7. Внесение предложений по улучшению качественного состава кадров	Р	О	С	И	У	У		78
8. Проведение работ с резервом кадров	Р, К	О	С	У	У			50
9. Ведение учета работников, военнообязанных, пенсионеров		О			С	У	У	120
10. Оформление документации при приеме, увольнении работников	Р	О	С		У	У		70
11. Ведение трудовых книжек		Р		О		У	У	33
12. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений	Р	О	С	У	У			87
13. Подготовка годовых отчетов	Р, К	О	С	И	И	У	У	96
ИТОГО:								1056

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. Составить оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу.
2. Увольнение.
3. Планирование фонда оплаты труда.
4. Составление плана социального развития предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности.
7. Анализ производственного травматизма.
8. Заключение трудового договора (контракта).
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки).
11. Анализ текучести кадров.
12. Проведение аттестации специалиста.
13. Заключение организацией договоров с фирмами по подбору персонала.
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов.
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.

Методические указания. Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленче-

ских работ (операций, действий), их исполнителей и времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. В последней колонке определяется трудоемкость каждой операции.

Пример оперограммы приведен в табл. 18.

Таблица 18

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала в банке

Наименование операций	Исполнители				Трудоемкость в чел.-час (в год)
	председатель банка	отдел кадров	руководители подразделений	претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		□ ← □			30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм		□ ← □		□	25
3. Изучение документов претендентов		□			25
4. Собеседование со специалистами службы персонала		□ ← □		□	75
5. Оценка профессиональных знаний		□	□	□	75
6. Оценка индивидуальных обязанностей		□ ← □		□	10
7. Составление приказа о назначении на должность	□	□	□		15
8. Подписание приказа	□			□	1
9. Проведение инструктажа		□	□	□	15
10. Формирование личного дела		□			35
ИТОГО:					306

Ситуация "Восприимчивость организации к изменениям"

Исходные данные. Кузнецова Т.А. является специалистом по управлению персоналом и работает в консультационной фирме, которая известна использованием новых методов управления человеческими ресурсами. Ее и еще несколько сотрудников из консультационной фирмы пригласи-

ли в качестве экспертов на предприятие "Станки", которое занимается производством агрегатных станков.

На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать в последнее время серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. К тому же переход к рыночным отношениям привел к нестабильности в экономике страны, к разрыву долговременных связей с партнерами, что также не могло не сказаться на деятельности "Станков". Открытие экономики внешнему миру привело к появлению зарубежных конкурентов на данном рынке, хотя до этого "Станки" занимали ведущее место среди производителей в своей области.

Структура управления предприятием была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции.

Директор предприятия Токарев А.Н. — человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия. Делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия.

Изучая обстановку в течение трех недель, эксперт Кузнецова Т.А. и ее команда пытались определить систему управления персоналом.

Результатом ее исследования явились следующие **выводы**:

- слабо использовались современные экономические, организационные и социально-психологические методы управления персоналом;
- на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду. "В конечном итоге неважно, что у нас стали низкими результаты работы — это временные трудности, главное — мои люди преданы мне", — такова точка зрения Токарева А.Н. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва руководителей;
- профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений;

- рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады. Причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Во время неоднократных бесед с руководителями предприятия "Станки" Кузнецова Т.А. пыталась доказать необходимость изменений в первую очередь в области маркетинга и управления персоналом, однако поддержки со стороны директора не получила, хотя молодой перспективный руководитель службы маркетинга Бубнов А.Н. пытался выдвинуть свою программу выхода из этой ситуации.

Руководитель службы управления персоналом Тихонова Н.И., специалист из команды директора, проработавшая с ним около 20 лет, не поддержала Кузнецову Т.А. и предложила оставить все как есть, сохраняя команду и объясняя причину нестабильной ситуации трудностями перехода к рынку.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, Кузнецова Т.А. получила похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

Постановка задачи:

- Существует ли в данной ситуации потребность в изменении системы управления предприятием и системой управления персоналом в частности? Если да, то почему?
- Чем объясняются позиции директора Токарева А.Н., руководителя службы маркетинга Бубнова А.Н., руководителя службы управления персоналом Тихоновой Н.И.?
- Что могут сделать в этой ситуации Кузнецова Т.А. и группа экспертов?
- Определите переменные, влияющие на восприимчивость предприятия к изменениям.
- Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации.

Методические указания. Изменения или перемены – вопрос, касающийся всех организаций. В поисках средств повышения эффективности, производительности руководство организаций проводит огромную работу, проверяя и внедряя различные организационные изменения.

Более того, быстрая реакция на изменения в организациях становится дополнительным фактором конкурентной борьбы. Те организации, которым удается своевременно и правильно реагировать на изменения, захватывают лидирующие позиции, то есть высокий уровень эффективного производства лидеров объясняется скорее их чуткой реакцией на изменения, чем просто способностью совершенствовать технологию производства.

Общую модель восприимчивости организаций к изменениям можно представить следующим образом:

$$B = f(L, C, O),$$

где B – восприимчивость организации к изменениям;

- Л – личностно-психологические характеристики членов организации;
- С – характеристики организационной структуры (структурные переменные);
- О – характеристики внешнего окружения и межорганизационных связей.

Личностно-психологические переменные помогают оценить инновационный потенциал, психологическую готовность персонала, адекватность сложившихся процедур принятия решений появившемуся изменению. К личностно-психологическим переменным можно отнести характеристики руководителей и членов организации, их профессионализм, уровень образования, осведомленность об изменении и желание использовать изменение, склонность к риску, заинтересованность в служебном росте и т. д.

К *структурным переменным* относят в первую очередь размер организации и величину резервных ресурсов, а также ее организационную структуру. Организационная структура характеризуется сложностью, централизацией, регламентацией работ, развитостью коммуникационных каналов, организационным климатом, межорганизационной интеграцией.

К *внешним переменным* относятся нестабильность и неопределенность внешнего окружения, изменения в спросе на продукцию, межорганизационная кооперация, уровень конкуренции, региональные характеристики, положение среди конкурентов.

Очевидно, что в действительности невозможно оказывать значительное влияние на внешние переменные или постоянно менять структуру организации. Поэтому более обоснованным представляется изменение поведения персонала, направленное на применение методов организационного развития.

Методы для успешного проведения изменений в организации:

- осознание необходимости изменений;
- создание необходимой группы экспертов, которая найдет истинные причины изменений;
- сбор материалов о причинах необходимости изменений;
- нахождение нового решения, которое бы поддержала вся управленческая команда организации;
- проведение испытаний и создание механизмов контроля за ходом изменения;
- разработка системы мотивации работников, чтобы они приняли эти изменения.

Описание хода решения ситуации

1. Студенты делятся на подгруппы (в зависимости от численности), каждая из которых представляет группу экспертов из консультационного агентства и разрабатывает план выявления и диагностики всех изменений, которые произошли и которые будут необходимы для стабилизации положения на предприятии "Станки".

2. Каждая подгруппа выявляет переменные, которые определяют восприимчивость предприятия "Станки" к изменениям, и определяют степень влияния этих переменных по табл. 19.

Таблица 19

Определение влияния переменных на восприимчивость организации к изменениям

№ п/п	Наименование переменных, влияющих на восприимчивость организации	Оценка влияния фактора (1 – очень слабое, 10 – очень сильное)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Личностные переменные										
2.	Структурные переменные										
3.	Характеристика внешнего окружения										
...										

3. Каждая подгруппа разрабатывает план мероприятий по успешному внедрению необходимых изменений на предприятии.

4. Обсуждение результатов работы подгрупп в группе и выявление наилучшего варианта решения деловой ситуации.

Задачи "Оценка экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом"

Методические рекомендации

1. Основными общими показателями экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом являются:

- рост производительности труда;
- годовой экономической эффект (экономия приведенных затрат).

При расчетах экономической эффективности кадровых мероприятий используются и другие (частные) показатели, в том числе:

- снижение трудоемкости продукции;
- относительная экономия (высвобождение) численности работников;
- прирост объемов производства, экономия по элементам себестоимости продукции;
- экономия рабочего времени.

2. Прирост производительности труда (П) определяется через показатели:

- выработки продукции на одного работающего;
- экономии численности работников;
- снижения трудоемкости продукции.

Прирост производительности труда (в процентах) в результате экономии численности работников рассчитывается по формуле:

$$П = Э_ч \times 100 / (Ч_{ср} - Э_ч), \quad (1)$$

где $\Theta_{\text{ч}}$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Влияние *снижения трудоемкости* на рост производительности труда определяется по формулам:

$$\Pi = 100 \times T / (100 - T) \quad (2)$$

или

$$\Pi = (T_1 / T_2 - 1) \times 100, \quad (3)$$

где T – процент снижения трудоемкости выпускаемой продукции в результате внедрения мероприятия;

T_1 и T_2 – трудоемкость продукции до и после внедрения мероприятия, чел.-час.

Годовой экономический эффект (Θ_T) (экономия приведенных затрат) в рублях рассчитывается по формуле:

$$\Theta_T = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_{\text{н}} \times Z_{\text{ед}}, \quad (4)$$

где C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

B_2 – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятия в натуральном выражении;

$E_{\text{н}}$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости $T_{\text{н}}$);

$Z_{\text{ед}}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности ($E_{\text{н}}$) кадровых мероприятий равен 0,15, нормативный срок окупаемости ($T_{\text{н}}$) – 6,2 года.

Срок окупаемости единовременных затрат ($T_{\text{ед}}$) и обратная ему величина – коэффициент эффективности (E) определяются по формулам:

$$T_{\text{ед}} = Z_{\text{ед}} / (C_1 - C_2) \times B_2; \quad (5)$$

$$E = (C_1 - C_2) \times B_2 / Z_{\text{ед}} = 1 / T_{\text{ед}}. \quad (6)$$

3. Частные показатели экономической эффективности кадровых мероприятий в зависимости от используемых исходных данных рассчитываются по следующим формулам:

Снижение трудоемкости продукции (C_T), н-час.:

$$C_T = \sum (t_1 - t_2) \times B_2, \quad (7)$$

где t_1 и t_2 — трудоемкость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия, н-час.

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих ($\Theta_{\text{ч}}$), чел.:

а) за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат труда:

$$\Theta_{\text{ч}} = (\Phi_2 / \Phi_1 - 1) \times \text{Ч}_1, \quad (8)$$

где Φ_1 и Φ_2 — фонд рабочего времени в среднем на одного работающего до и после внедрения мероприятия, час.;

Ч_1 — численность работающих до внедрения мероприятия, чел.;

или

$$\Theta_{\text{ч}} = [(B_1 - B_2) / (100 - B_2)] \times \text{Ч}_1, \quad (9)$$

где B_1 и B_2 — потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %;

б) за счет прироста объема производства:

$$\Theta_{\text{ч}} = \text{Ч}_1 (1 + P / 100) - \text{Ч}_2, \quad (10)$$

где Ч_1 и Ч_2 — численность работающих в данном подразделении до и после внедрения мероприятия, чел.;

P — прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %;

в) за счет прироста выработки на одного рабочего в результате повышения квалификации (при неизменных нормах выработки):

$$\Theta_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{НВ}} \times R_{\text{НВ}} / 100, \quad (11)$$

где $\text{Ч}_{\text{НВ}}$ — численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.;

$R_{\text{НВ}}$ — прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$R_{\text{НВ}} = (R_{\text{НВ}2} - R_{\text{НВ}1}) / R_{\text{НВ}1} \times 100, \quad (12)$$

где $R_{\text{НВ}1}$ и $R_{\text{НВ}2}$ — выполнение норм выработки (времени) до и после повышения квалификации, %.

Экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и непроизводительных затрат времени ($\Theta_{\text{вр}}$), чел.-час.:

$$\Theta_{\text{вр}} = b \times \text{Ч} \times \Phi, \quad (13)$$

где b — сокращение потерь и непроизводительных затрат времени на одного рабочего в течение смены, час.;

Ч — численность рабочих, у которых сокращаются потери и непроизводительные затраты времени, чел.;

Ф — годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дни.

Прирост объема производства (Р), %:

$$P = (B_2 - B_1) / B_1 \times 100. \quad (14)$$

Экономия от снижения себестоимости продукции (Э_с), руб., в том числе:

- годовая экономия заработной платы за счет уменьшения численности работников, руб.:

$$\text{Э}_c = \text{Э}_q \times \text{З}_{\text{ср}} - \Delta\text{Ф}_{\text{ср}}, \quad (15)$$

где Э_q — абсолютное высвобождение численности работников, чел.;

З_{ср} — среднегодовая зарплата одного работника до внедрения мероприятия, руб.;

ΔФ_{ср} — прирост фонда зарплаты, вызванный внедрением мероприятия, руб.;

- уменьшение текучести рабочей силы, вызванной неудовлетворенностью организацией и условиями труда:

$$\text{Э}_c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} \times (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (16)$$

где K_{T1} — фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} — ожидаемый коэффициент текучести, %;

$\sum_{i=1}^n P_{Ti}$ — среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочей силы, руб.

Экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости и производственного травматизма (Э_н), руб.:

$$\text{Э}_n = (H_1 - H_2) \times \sum_{i=1}^n P_{Hi}, \quad (17)$$

где H₁ и H₂ — потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дни;

$\sum_{i=1}^n P_{Hi}$ — средний дневной размер ущерба предприятия в связи с

травмами и производственно обусловленными заболеваниями, руб. (в том числе выплата пособий по нетрудоспособности, пенсий по инвалидности, затраты на приобретение оборудования и пр., расходы на санаторно-курортное лечение и пр.).

Экономия от снижения себестоимости на условно-постоянных расходах (\mathcal{E}_{cy}):

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \times (B_1 - B_2) / B_1 \quad (18)$$

или

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \times P / 100, \quad (19)$$

где Y – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода, руб.

Экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования ($\mathcal{E}_{ку}$):

$$\mathcal{E}_{ку} = E_n \times \Phi_6 \times P / 100, \quad (20)$$

где Φ_6 – балансовая стоимость оборудования, на котором увеличился выпуск продукции в результате внедрения мероприятия, руб.

Задача 1

Исходные данные. На промышленном предприятии для повышения квалификации рабочих и освоения ими внедряемых новых технологий организованы курсы целевого назначения. Исходные данные приведены в табл. 20.

Таблица 20

Наименование показателей	Ед. измер.	Количество
1. Численность слесарей-сборщиков	чел.	400
2. Среднесписочная численность рабочих, расчетная	- " -	500
3. Численность рабочих, не выполняющих норму выработки	- " -	80
4. Средний % выполнения нормы выработки:		
– до внедрения	%	92
– после внедрения	%	100
5. Численность рабочих, выполняющих норму выработки на 100 – 105%	чел.	120
6. Средний % выполнения норм выработки:		
– до внедрения мероприятия	%	103
– после внедрения мероприятия	%	115
7. Удельный вес продукции рабочих данной группы в объеме производства цеха	%	40
8. Себестоимость годового выпуска продукции	руб.	28000000
9. Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости	%	30
10. Затраты на обучение	руб.	28000

Постановка задачи. Необходимо рассчитать экономическую эффективность повышения квалификации рабочих.

Решение

Проведем необходимые вспомогательные расчеты в табл. 21.

Таблица 21

Показатели	Варианты	
	базисный	проектируемый
1. Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, %	$\frac{80 \times 100}{400} = 20$	$\frac{100 - 92}{92} \times 100 = 8,7$
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы, % (формула 12)		
3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100 – 105%	$\frac{120 \times 100}{400} = 30$	$\frac{115 - 103}{103} \times 100 = 11,7$
4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих, % (формула 12)		

1. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 11):

$$\Theta_{\text{ч}} = \frac{8,7 \times 80}{100} + \frac{11,7 \times 120}{100} = 21.$$

2. Прирост производительности труда, % (формула 1):

$$\Pi = \frac{21 \times 100}{500 - 21} = 4,4.$$

3. Прирост объема производства будет равен приросту производительности труда, то есть 4,4%, поскольку численность рабочих осталась неизменной:

$$P = 4,4\%.$$

4. Экономия на условно-постоянных расходах, руб. (формула 19):

$$\Theta_{\text{cy}} = \frac{28000000 \times 4,4 \times 30}{100 \times 100} \times \frac{40}{100} = 147840.$$

5. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\Theta_{\Gamma} = 147840 - 0,16 \times 28000 = 143360.$$

Ответ: годовой экономический эффект от повышения квалификации рабочих составил 143360 руб.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на машиностроительном заводе позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономиче-

скую эффективность внедренных мероприятий по следующим исходным данным:

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Годовые потери рабочего времени по болезни:		
– до внедрения мероприятий	%	5,8
– после внедрения мероприятий	%	4,7
2. Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	3200
3. Годовой объем производства проектируемого периода	тыс. руб.	41000
4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде	руб.	13056

Решение

1. Расчетная среднесписочная численность рабочих предприятия, исчисленная на объем производства проектируемого периода по выработке базисного ($Ч_{ср}$), чел.:

$$Ч_{ср} = 41000000 / 13056 = 3140.$$

2. Относительная экономия численности, чел. (формула 9):

$$\Theta_ч = (5,8 - 4,7) / (100 - 4,7) \times 3200 = 37.$$

3. Прирост производительности труда, % (формула 1):

$$\Pi = 37 \times 100 / (3140 - 37) = 1,2.$$

Ответ: за счет внедренных мероприятий будет получен прирост производительности труда рабочих на 1,2%.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда на предприятии способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на 8,6 мин в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным:

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда	чел.	641
2. Годовой объем производства по участкам:		
– до внедрения мероприятий	руб.	1037300
– после внедрения мероприятий	руб.	1052860
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	руб.	254220
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего	дни	230
5. Балансовая стоимость оборудования на участках	руб.	133507
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	руб.	5640

Решение

1. Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим в смену на участках, где улучшены условия труда, %:

$$8,6 \times 100 / 480 = 1,8.$$

2. Годовая экономия рабочего времени рабочими данных участков, чел.-час. (формула 13):

$$\mathcal{E}_{вр} = 641 \times 8,6 \times 230 / 60 = 21132.$$

3. Прирост объема производства на участках, % (формула 14):

$$P = (1052860 - 1037300) / 1037300 \times 100 = 1,5.$$

4. Экономия на условно-постоянных расходах, руб. (формула 19):

$$\mathcal{E}_{cy} = (254220 \times 1,5) / 100 = 3813.$$

5. Экономия от снижения удельных капитальных вложений, руб. (формула 20):

$$\mathcal{E}_{ky} = 0,16 \times 133507 \times 1,5 / 100 = 320.$$

6. Годовой экономический эффект от улучшения условий труда на предприятии, руб. (формула 4):

$$\mathcal{E}_r = 3813 + 320 - 5640 \times 0,16 = 3230,6.$$

Ответ: годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда составил 3230,6 руб.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. В цехе 40 рабочих обучаются в УПК. Из общего числа рабочих 16 человек ранее не выполняли нормы выработки.

После окончания обучения все рабочие стали выполнять нормы выработки. Кроме того, 24 человека повысили свои нормы выработки в среднем до 105%. В результате объем производства увеличился.

Определить экономическую эффективность обучения рабочих и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие исходные данные:

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Годовой выпуск продукции цеха до повышения квалификации рабочих	т	2250
2. Среднесписочная численность рабочих фабрики	чел.	2700
3. Среднесписочная численность рабочих цеха	чел.	64
4. Число рабочих, не выполняющих нормы выработки	чел.	16

5. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих:		
– до повышения квалификации	%	96
– после повышения квалификации	%	100
6. Численность рабочих, выполняющих нормы выработки на 100 – 105%	чел.	24
7. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих:		
– до повышения квалификации	%	104
– после повышения квалификации	%	110
8. Удельный вес продукции, получаемой от 40 рабочих, прошедших обучение, в объеме производства цеха	%	58
9. Величина условно-постоянных расходов по цеху	тыс. руб.	150
10. Прибыль на 1 т продукции	тыс. руб.	0,05
11. Затраты на обучение одного рабочего	руб.	38,5

Решение

1. Проведем вспомогательные расчеты:

Показатели	Варианты	
	базисный	проектируемый
1. Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, %	$\frac{16 \times 100}{64} = 25$	
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы, % (формула 12)		$\frac{100 - 96}{96} \times 100 = 4,2$
3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100 – 105%	$\frac{24 \times 100}{64} = 37,5$	
4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих, % (формула 12)		$\frac{110 - 104}{104} \times 100 = 5,8$
5. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, %		$(4,2 \times 16 + 5,8 \times 24) / 40 = 5,2$
6. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 11)		$40 \times 5,2 / 100 = 2$
7. Затраты на обучение, руб.		$38,5 \times 40 = 1540$
8. Прирост объема производства, т		$2250 \times 58 \times 0,52 = 67,9$
9. То же, %		$67,9 \times 100 / 2250 = 3,0$
10. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб.		$150 \times 3 / 100 = 4,5$
11. Прирост прибыли за счет роста объема производства, тыс. руб.		$67,9 \times 0,05 = 3,4$

2. Прирост производительности труда в цехе, % (формула 1):

$$\Pi = 2 \times 100 / (64 - 2) = 3,2.$$

3. Прирост производительности труда по фабрике, % (формула 1):

$$\Pi = 2 \times 100 / (2700 - 2) = 0,07.$$

4. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\Theta_r = 4500 + 3400 - 0,16 \times 1540 = 7653,6.$$

5. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{ед} = 1540 / (4500 + 3400) = 0,2.$$

Ответ: годовой экономический эффект от обучения рабочих составит 7653,6 руб.; срок окупаемости единовременных затрат – 0,2 года.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на машиностроительном предприятии привело к сокращению заболеваемости и случаев производственного травматизма. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий, если известны следующие данные:

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда:		
– до внедрения мероприятий	дни	12000
– после внедрения мероприятий	дни	8000
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности	руб.	42000
3. Выплаты, вызванные производственным травматизмом и профзаболеваниями	руб.	2500
4. Выплата пенсий по инвалидности	руб.	2560
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов	руб.	340
6. Затраты на санаторно-курортное лечение	руб.	2400
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего	дни	230
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих	чел.	3968
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	руб.	62700

Решение

1. Среднедневной размер ущерба, причиненного предприятию в связи с профзаболеваемостью и производственным травматизмом рабочих, руб.:

$$У_{ср} = (42000 + 2500 + 2560 + 340 + 2400) / 12000 = 4,2.$$

2. Сокращение потерь рабочего времени, дни:

$$12000 - 8000 = 4000.$$

3. Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и профзаболеваемости, руб. (формула 17):

$$\Theta_H = 4000 \times 4,2 = 16800.$$

4. Относительная экономия численности, чел.:

$$\Theta_{\text{ч}} = 4000 / 230 = 17.$$

5. Прирост производительности труда, % (формула 1):

$$\Pi = 17 \times 100 / (3968 - 17) = 0,43.$$

6. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\Theta_{\text{г}} = 16800 - 0,16 \times 62700 = 6768.$$

7. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{\text{ед}} = 62700 / 16800 = 3,7.$$

Ответ: годовой экономический эффект от внедрения комплекса оздоровительных мероприятий составил 6768 руб., срок окупаемости единовременных затрат – 3,7 года.

Задача 6

Исходные данные и постановка задачи. Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, способствовало сокращению текучести рабочей силы. Определить экономическую эффективность, если известны следующие исходные данные:

Наименование	Ед. измерения	Количество
1. Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих, в том числе:	руб.	300000
– потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных	руб.	175233
– расходы на обучение новых рабочих	руб.	19113
– расходы на набор	руб.	58967
– доплаты	руб.	68726
2. Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:		
– до внедрения мероприятий	%	40
– после внедрения мероприятий	%	36
3. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	руб.	70000

Решение

1. Годовая экономия от сокращения текучести, руб. (формула 16):

$$\Theta_{\text{с}} = 300000 \times (1 - 36 / 40) = 30000.$$

2. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\Theta_{\text{г}} = 30000 - 0,16 \times 70000 = 18800.$$

3. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{\text{ед}} = 70000 / 30000 = 2,3.$$

Ответ: годовой экономический эффект от улучшения условий труда составит 18800 руб., срок окупаемости единовременных затрат – 2,3 года.

Задача 7

Исходные данные и постановка задачи. Повышение освещенности на рабочих местах (замена ламп накаливания на люминесцентные), улучшение работы вентиляционных установок, применение рациональной окраски стен и оборудования в цехе металлоконструкций позволили сократить потери рабочего времени и непроизводительные затраты труда.

Оцените экономическую эффективность проведенных мероприятий, если известно:

Наименование показателей	Ед. измерения	Количество
1. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего:		
– до внедрения мероприятия	дни	219
– после внедрения мероприятий	дни	230
2. Среднесписочная численность рабочих в цехе до внедрения мероприятий	чел.	227
3. Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства предприятия	%	7,1
4. Годовой выпуск продукции цеха:		
– до внедрения мероприятий	тыс. руб.	2748,9
– после внедрения мероприятий	- " -	2871,7
5. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде	- " -	13,0
6. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции	- " -	238,4
7. Стоимость технологического оборудования цеха	- " -	150,0
8. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	- " -	31,0

Решение

1. Расчетная среднесписочная численность рабочих цеха, исчисленная на объем производства планируемого периода по выработке базисного, чел.:

$$Ч_{\text{ср}} = 2871700 / 13000 = 221.$$

2. Относительная экономия численности, чел. (формула 8):

$$\Theta_{\text{ч}} = (230 / 219 - 1) \times 227 = 11.$$

3. Прирост производительности труда в цехе, % (формула 1):

$$\Pi = 11 \times 100 / (221 - 227) = 5,2.$$

4. Прирост производительности труда по предприятию, %:

$$\Pi = 5,2 \times 0,071 = 0,37.$$

5. Прирост объема производства, % (формула 14):

$$P = (2871,7 - 2748,9) / 2748,9 \times 100 = 4,5.$$

6. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб. (формула 19):

$$\Theta_{cy} = 238,4 \times 4,5 / 100 = 10,7.$$

7. Экономия от улучшения использования оборудования, тыс. руб. (формула 20):

$$\Theta_{ky} = 150 \times 0,16 \times 4,5 / 100 = 1,08.$$

8. Годовой экономический эффект, тыс. руб. (формула 4):

$$\Theta_r = 10,7 + 1,08 - 0,16 \times 31 = 6,82.$$

Ответ: за счет внедрения мероприятий по улучшению условий труда на предприятии получен прирост производительности труда 0,37%, прирост объема производства – 4,5%; годовой экономический эффект составил 6,82 тыс. руб.

Задача "Расчет коммерческой эффективности"

Исходные данные. Фирма "Конти" имеет несколько универсальных магазинов с товарооборотом в 50 млн. руб. Для совершенствования управления магазинами необходимо создать корпоративную сеть, обеспечивающую новый уровень управления для сохранности товарных и денежных потоков при прогрессивной организации труда.

Для реализации вышеперечисленных мероприятий фирме "Конти" необходимо решить следующие задачи:

- приобрести материальное обеспечение и программный продукт для создания новых рабочих мест;
- наладить сеть и запустить ее в эксплуатацию;
- сократить устаревшие рабочие места.

Для решения первых двух задач фирме "Конти" необходимо осуществить следующие виды капитальных затрат:

№ п/п	Наименование затрат	Сумма затрат
1.	Затраты на программный продукт	4200 руб.
2.	Затраты на создание одного рабочего места (включая покупку персонального компьютера, POS-терминал) ¹	18000 руб.

¹ POS-терминал (point of sale) – терминал, оборудованный кассовым аппаратом, сканером для считывания штрих-кодов с проданного товара.

3.	Затраты на сервер	120000 руб.
4.	Затраты на наладку оборудования	10% от стоимости оборудования
5.	Затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и средств документального оформления, носителей информации, вспомогательных материалов для компьютеров и т. д.)	2% от стоимости одного рабочего места
6.	Затраты на обучение работников на новых рабочих местах	3% от стоимости одного рабочего места
7.	Создание 5 каналов связи (предполагается использовать отдельные телефонные линии и факс-модемы)	стоимость аренды одного канала связи 120 руб. в месяц

В результате внедрения корпоративной сети будут достигнуты следующие результаты:

№ п/п	Наименование затрат	Результаты
1.	Высвобождение работников в связи с сокращением рабочих мест	9 человек с заработной платой 1200 руб. в месяц, 12 человек с заработной платой 900 руб. в месяц
2.	Увеличение товарооборота в связи с сокращением потерь и повышением эффективности управления	30-процентный рост товарооборота

Реализация проекта будет произведена в течение текущего года.

Постановка задачи. Определить коммерческую эффективность проекта по совершенствованию системы управления путем создания корпоративной сети.

Методические указания. Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина коммерческой эффективности для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\Theta = \sum_t^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где R_t – результаты, достигаемые на t -м шаге расчета;

Z_t – затраты, осуществляемые на том же шаге;

T – горизонт расчета, год;

$\Theta = (R_t - Z_t)$ – эффект, достигаемый на t -м шаге;

E – норма дисконта.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ.

Функционально-стоимостной анализ деятельности управленческих подразделений

Ситуация "Функционально-стоимостной анализ деятельности подразделений аппарата управления организацией"

Исходные данные. В работе отдела внешней кооперации и комплектации (ОВКиК) организации появились сбои, связанные с некачественным и несвоевременным выполнением функций работниками. Ряд функций выполняется нерациональными способами без применения современных технических средств, что приводит к неоправданным трудовозатратам и высокой стоимости их осуществления.

Постановка задачи. Провести функционально-стоимостной анализ (ФСА) деятельности отдела внешней кооперации и комплектации организации.

Методические указания. ФСА управления организацией – метод технико-экономического исследования функций управления организации (подразделения) на любом уровне иерархии, направленный на поиск путей совершенствования и снижения затрат на управление на основе выбора экономических способов осуществления функций с целью повышения эффективности производства и качества продукции (услуг).

ФСА управления организацией включает следующие *этапы*: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедрения.

Подготовительный этап

На подготовительном этапе определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА ОВКиК (табл. 22), проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, в результате которого выявляются узкие места в функционировании системы управления и, в частности, в работе ОВКиК.

Выбор в качестве объекта анализа этого подразделения объясняется его ролью в обеспечении данного предприятия материальными ресурсами (удельный вес комплектующих изделий в себестоимости товарной продукции составляет 65 – 70%) и наличием больших резервов в его работе.

Важнейшие задачи анализа управления ВКиК: совершенствование технологий управления ВКиК, совершенствование организационной структуры ОВКиК, уточнение функций отдела и его работников, повышение качества выполнения функций, рационализация взаимосвязей отдела с

другими подразделениями и внешними организациями, совершенствование кадрового, информационного, технического обеспечения ОВКиК, снижение расходов на выполнение функций управления ВкиК.

Таблица 22

Рабочий план проведения ФСА

№ п/п	Наименование этапа ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источник информации	Исполнители	Сроки исполнения
1	2	3	4	5	6	7

Информационный этап

На информационном этапе ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность ОВКиК, его функции, а также данные по аналогичным передовым организациям.

Источниками информации при анализе служат отчеты и справки по комплектации, типовые положения об отделе, должностные инструкции, организационная структура ОВКиК, штатное расписание отдела, схемы документооборота (формы, документы, данные, исходящие и поступающие в ОВКиК, данные бухгалтерской отчетности, анкетный и устный опрос всех работников отдела и складского хозяйства).

Аналитический этап

На аналитическом этапе осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяется стоимость выполнения функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Для ОВКиК главная функция – обеспечение производства кооперированными поставками.

Основные функции необходимы для реализации главной функции ОВКиК организации, без них не может быть осуществлена главная функция.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеют важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные отделу функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить *функционально-стоимостную диаграмму (диаграмму FAST)*. Это графическое изображение функций аппарата управления или отдельного его подразделения.

Диаграмма строится по следующим *правилам*.

Все функции ОВКиК заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии.

Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые, вспомогательные или излишние, несвойственные функции.

При помощи вопросов "Как?", "Зачем?", "Когда?" отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций отдела, так как относятся к категории излишних или несвойственных.

Все основные функции должны отвечать (по направлению слева направо) на вопрос "Как?", а по направлению справа налево – на вопрос "Зачем?". *Все вспомогательные функции* должны отвечать на вопрос "Когда? (Когда возможно осуществление основной функции?)". В случае необходимости количество вопросов можно увеличить.

Диаграмма FAST осуществления функций ОВКиК приведена на рис. 16.

Затем при помощи специальной формы определяются затраты на осуществление функций ОВКиК.

В табл. 23 приведен пример расчета затрат на выполнение функции "определение потребности в комплектующих изделиях".

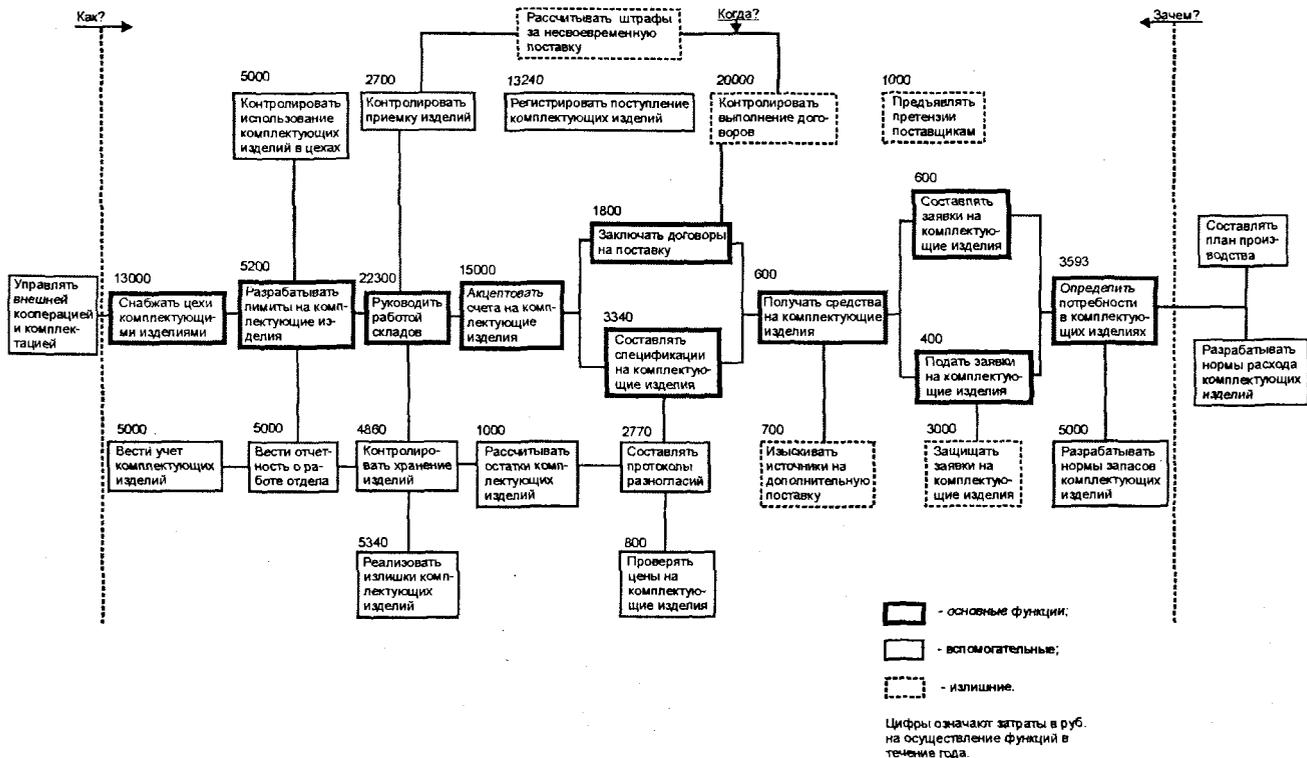


Рис. 16. Функционально-стоимостная диаграмма (FAST) деятельности отдела внешней кооперации и комплектации организации

Пример определения затрат на осуществление функций ОВКиК

Полное наименование функций ОВКиК	Виды документов, форм или данных, выходящих из отдела в течение года по функции	Виды документов, форм или данных, поступающих в отдел для обработки или составления данного документа (формы) по функции	Подразделение или организация, откуда поступают документы, формы или исходные данные	Куда направляются обработанные или составленные документы (формы) или данные по функции	Технические средства, с помощью которых производится обработка документов, форм или данных
Определение потребности в комплектующих изделиях	Годовые расчеты потребностей	Производственная программа, нормы расхода, ведомость согласования, данные складского учета	ПЭО, ПДО, ОГТ, ОГК, цехи, склады	Вышестоящие организации	Счетная машинка, печатная машинка

Продолжение

Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции	Должности лиц, участвующих в обработке или составлении документа, формы или данных по функции, их месячный оклад, руб.	Периодичность обработки или составления документа, формы или данных в течение года, количество раз (когда)	Затраты труда на обработку или составление документа, формы или данных по функции каждого исполнителя в течение года, час.	Затраты на обработку или составление документа, формы или данных по функции в течение года с учетом стоимости технических средств и отчислений на социальное страхование, руб.
1 шт. 2000 руб. 1 шт. 2500 руб. 39 руб.	Ст. экономист – 1500 руб. Экономист – 1200 руб.	Ежегодно, 1 раз	160 160	3593

Затраты на выполнение функции определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитывается фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций ОВКиК.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемой функции, составляет $(2000 + 2500) = 4500$ руб. Срок службы оргтехники при укрупненном расчете примем равным 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления составят $(4500 / 10) = 450$ руб. Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 173,4 час. Данные технические средства используются при расчете потребности один раз в год в течение примерно месяца (160 час.). Значит, доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции, составит $(450 / 12) = 38$ руб.

Затраты труда на выполнение функции в месяц составят $(1500 + 1250) = 2750$ руб. Но данная функция выполняется в период меньше месяца (160 час.), поэтому затраты составят $(2750 \times (160 / 173,4)) = 2530$ руб. Отчисления на социальное страхование равны $(2530 \times 0,405) = 1024,6$ руб. Затраты на выполнение функции составят $(2530 + 1024,6 + 38) = 3592,6$ руб. Округлим с точностью до целых и получим 3593 руб. Подобным образом рассчитываются затраты на осуществление всех остальных функций ОВКиК.

Данные, полученные в результате формулировки, классификация функций ОВКиК и определения затрат на их осуществление, сводятся в табл. 24.

Для расчета затрат на выполнение функций данные собираются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов и руководителей отдела.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

При помощи диаграммы FAST были выявлены следующие излишние и не свойственные отделу функции, а также функции, которые в настоящее время работники отдела не выполняют.

Излишней является *функция защиты заявок на комплектующие изделия в вышестоящих организациях*. Трудозатраты – 3000 руб. в год.

Формулировка и классификация функций ОВКИК

№ п/п	Наименование функции		Вид функции О – основная В – вспомога- тельная	Примечание	Затраты на осуществле- ние функций в течение года, руб.
	глагол	существи- тельное			
1	2	3	4	5	6
1.	Определять	потребности	О	в комплектующих изделиях	3593
2.	Составлять	заявки	О	на комплектующие изделия	600
3.	Подавать	заявки	О	на комплектующие изделия	400
4.	Получать	средства	О	на комплектующие изделия	600
5.	Заключать	договоры	О	на поставку	1500
6.	Составлять	специфика- ции	О	на комплектующие изделия	3340
7.	Акцептовать	счета	О	на комплектующие изделия	15000
8.	Руководить	работой	О	складов	22300
9.	Разрабаты- вать	лимиты	О	на комплектующие изделия	5200
10.	Снабжать	цехи	О	комплектующими изделиями	13000
11.	Разрабаты- вать	нормы	В	на комплектующие изделия	5000
12.	Защищать	заявки	В	на комплектующие изделия	3000
13.	Изыскивать	источники	В	на дополнитель- ную поставку	700
14.	Рассчиты- вать	штрафы	В	за несвоевремен- ную поставку	1630
15.	Контролиро- вать	выполнение	В	договоров	20000
16.	Предъяв- лять	претензии	В	поставщикам	1000
17.	Составлять	протоколы	В	разногласий	2770
18.	Проверять	цены	В	на комплектующие изделия	800
19.	Регистриро- вать	поступление	В	комплектующих изделий	13240
20.	Контролиро- вать	приемку	В	комплектующих изделий	2700
21.	Контролиро- вать	хранение	В	комплектующих изделий	4680

1	2	3	4	5	6
22.	Реализовывать	излишки	В	комплектующих изделий	5340
23.	Рассчитывать	остатки	В	комплектующих изделий	1000
24.	Вести	учет	В	комплектующих изделий	5000
25.	Контролировать	использование	В	комплектующих изделий	5060
26.	Вести	отчетность	В	о работе ОВКиК	5060

Функция контроля выполнения договоров, связанная с командировками к поставщикам комплектующих изделий для контроля выполнения плановых объемов и сроков поставки по договорам, также излишняя: организации-поставщики заинтересованы в выполнении договоров по поставкам в срок. Примерные затраты составляют 20000 руб. в год.

По названным причинам излишними становятся функции "Расчет штрафов за своевременную поставку", "Предъявление претензий поставщикам комплектующих изделий", "Изыскание источников на дополнительную поставку изделий". Затраты составляют $(1630 + 1000 + 700) = 3330$ руб. в год.

Не свойственна отделу работа на складах предприятия, в цехах и т. п. В то же время работники отдела не разрабатывают нормы запасов комплектующих изделий, не следят за соблюдением их на складах. В результате этого изделия завозят на склад неравномерно, на складе хранятся некомплектные заделы. Отдел практически не занимается реализацией ставших ненужными в результате применения производственной программы комплектующих изделий, что затрудняет размещение на складах необходимых комплектующих изделий.

Затем была построена **схема функциональных взаимосвязей отдела** (табл. 25), с помощью которой выявлялись излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи ОВКиК с другими подразделениями завода по каждой функции отдела.

Так, за выполнение функции "определять потребности в комплектующих изделиях" отвечает ОВКиК, он организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы. Из ОГТ ОВКиК получает нормы расхода комплектующих изделий по номенклатуре выпускаемой продукции. Планы и производственные программы предоставляют отделы ПЭО и ПДО. Расчет потребности в комплектующих изделиях согласовывается с ОГК. Финансовый и сбытовой отделы участвуют в выполнении данной функции, предоставляя информацию о величине оборотных средств, результатах складского учета. В расчетах потребности участвует и БТД, размножая необходимые документы. Утверждает документ о потребности предприятия в комплектующих изделиях заместитель директора по общим вопросам.

Для **определения степени значимости функций ОВКиК** была создана экспертная группа. В ее состав вошли начальник ОВКиК, руководители и специалисты материальных групп отдела.

Каждый из членов экспертной группы заполнил матрицу попарных сравнений функций. В табл. 26 приведена матрица попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником ОВКиК. Всего было заполнено 6 матриц.

По строкам и столбцам матрицы записываются соответствующие наименования или номера управленческих функций. Каждый член экспертной группы *заполняет одну матрицу следующим образом*. Например, в табл. 26 при сравнении функций 1 и 3 предпочтение отдается функции 3. В строке соответствующей функции 1 в столбце 3, соответствующем функции 3, выставляется 2 балла. Аналогично в строке 3 и столбце 1 выставляется 0. Если эксперт затрудняется отдать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующих строке и столбце проставляет по одному баллу. После заполнения всей матрицы баллы суммируются по строкам.

Затем полученные значения все эксперты заносят в сводную матрицу (табл. 27).

Таблица 25

Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей ОВКиК с другими функциональными подразделениями организации

Подразделения								
Функции ОВКиК	ОГК	ОГТ	БмиА	БРИЗ	ОГМ	ОГЭ	БТД	ПДО
Определить потребности в комплектующих изделиях	С	П					У	П
Подразделения								
Функции ОВКиК	ОМТС	ОВКиК	ФО	ОС	ПЭО	ООТИЗ	ОК	бухгалтерия
Определить потребности в комплектующих изделиях		О	У	У	П			
Подразделения								
Функции ОВКиК	ОТК	директор	главный инженер	зам. Директора по производству	зам. Директора по кадрам и быту			
Определить потребности в комплектующих изделиях				Р				

Примечание. О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ; П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Матрица попарных сравнений для основных функций ОВКиК

№ функции	Функция \ Номер функции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах
		Функция										
1.	Определять потребности в комплектующих изделиях	-	1	2	2	2	2	2	2	1	1	15
2.	Составлять заявки на комплектующие изделия	1	-	1	1	1	2	2	2	1	1	12
3.	Подавать заявки на комплектующие изделия	0	1	-	1	2	1	1	1	2	0	9
4.	Получать средства на комплектующие изделия	0	1	1	-	1	2	2	2	2	0	11
5.	Заключать договоры на поставку	0	1	0	1	-	2	1	2	2	0	9
6.	Составлять спецификации на комплектующие изделия	0	0	1	0	0	-	2	2	2	0	7
7.	Акцептовать счета на комплектующие изделия	0	0	1	0	1	0	-	2	1	0	5
8.	Руководить работой складов	0	0	1	0	0	0	0	-	2	1	4
9.	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия	1	1	0	0	0	0	1	0	-	1	4
10.	Снабжать цехи комплектующими изделиями	1	1	2	2	2	2	2	1	1	-	14

Примечание. Такие же матрицы строят и для вспомогательных функций.

Таблица 27

Сводная матрица попарных сравнений основных функций ОВКиК

№ функции	Функция \ Номер эксперта	1	2	3	4	5	6	Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функций
		Функция							
1.	Определять потребности в комплектующих изделиях	15	14	13	16	15	14	14,5	1
2.	Составлять заявки на комплектующие изделия	12	13	10	12	11	12	11,8	4
3.	Подавать заявки на комплектующие изделия	9	13	10	10	10	11	10,5	5
4.	Получать средства на комплектующие изделия	11	10	15	13	16	12	13,0	3
5.	Заключать договоры на поставку	9	7	8	6	9	10	8,0	6

6.	Составлять спецификации на комплектующие изделия	7	8	9	7	5	8	7,3	7
7.	Акцептовать счета на комплектующие изделия	5	5	3	6	3	3	4,6	8
8.	Руководить работой складов	4	4	4	4	5	2	4,0	9
9.	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия	4	4	3	2	3	3	3,2	10
10.	Снабжать цехи комплектующими изделиями	14	12	15	14	13	15	14,0	2

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле:

$$K = Z_1 / Z_2,$$

где K – коэффициент устойчивости экспертного ряда;

Z_1 – максимальная значимость в экспертном ряду;

Z_2 – минимальная значимость в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента (K_n), который равен 2,0. Если значение $K > K_n$, то необходимо одно из значений ряда вычеркнуть. После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции.

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше.

На рис. 17 представлена совмещенная диаграмма значимости функций управления ОВКиК и затрат на их осуществление.

Из диаграммы видно, что затраты на осуществление функций "руководить работой складов", "акцептовать счета на комплектующие изделия" и "разрабатывать лимиты на комплектующие изделия" не сбалансированы с их значимостью, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения этих функций.

Достаточно трудоемки также функции "определять потребности в комплектующих изделиях", "снабжать цехи комплектующими изделиями" и "составлять спецификации на комплектующие изделия".

Анализ деятельности ОВКиК позволил выявить низкий уровень качества выполнения отдельных функций (например, "определение потребности в комплектующих изделиях").

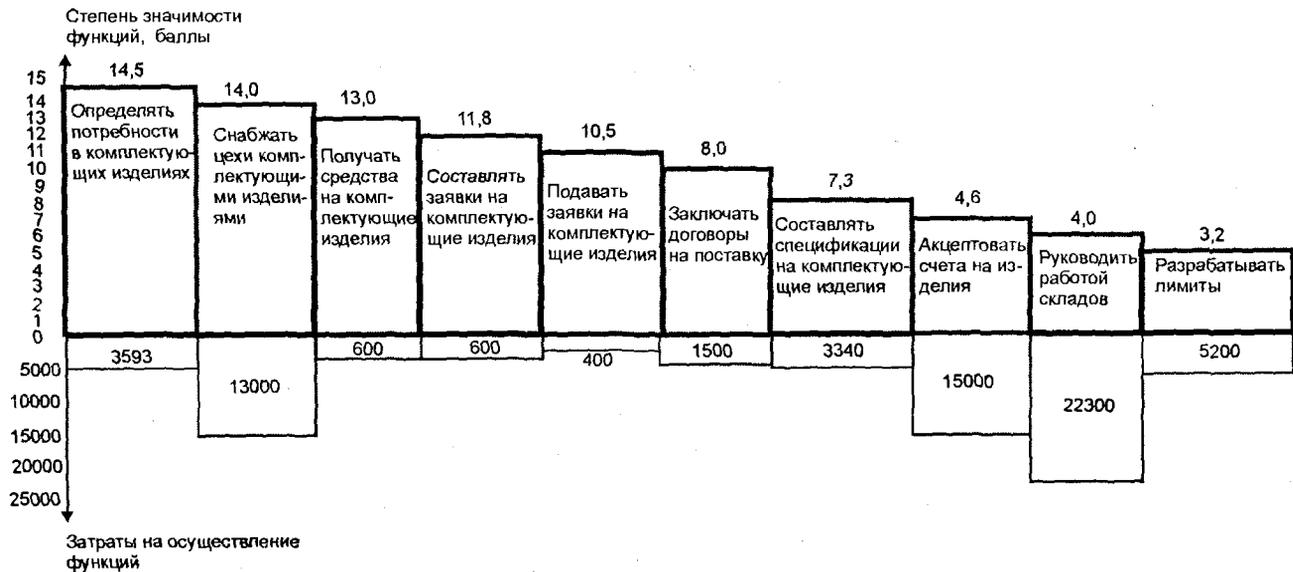


Рис. 17. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для ОVKиК организации

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

$$K_{\text{к.ф.у.}} = \frac{K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6}{6},$$

где $K_{\text{к.ф.у.}}$ — коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов K1, K2, K3, K4, K5, K6 приведены в табл. 28.

Таблица 28

Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
1	2	3	4
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции	K1	$\frac{T_{\phi}}{T_p}$	T_{ϕ} — суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час.; T_p — суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, час.
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	K2	$\frac{K_{\text{т.п.}}}{K_o}$	$K_{\text{т.п.}}$ — количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_o — общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	K3	$\frac{B1}{B2}$	B1 — время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, час.; B2 — общее время работы в год, час.
Коэффициент регламентации функций управления	K4	$\frac{K_p}{K_o}$	K_p — количество функций (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; K_o — общее количество функций (процедур)
Коэффициент дублирования функций управления	K5	$\frac{K_d}{K_o}$	K_d — количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	K6	$1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{j=1}^n T_{cmj}}$	$\sum_{i=1}^m t_{ni}$ — потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, час.; m — число функций (подсистем) управления; $\sum_{j=1}^n T_{cmj}$ — годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, час.; n — число подразделений

Диаграмма значимости функций и уровня их качества – совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества. Строится по подобию диаграммы значимости функций и затрат на их осуществление (рис. 17).

Выводы по диаграмме:

- недостаточно высок уровень квалификации отдельных работников отдела;
- неудовлетворительна система учета, хранения и использования материальных ресурсов;
- требуют упрощения организационная структура отдела, информационные связи его с другими подразделениями;
- необходимо разработать ряд документов, регламентирующих деятельность отдела.

С учетом выявления недостатков **сформулируем важнейшие задачи совершенствования снабжения производства комплектующими изделиями:**

- сократить затраты на выполнение следующих функций: "руководить работой складов", "акцептовать счета на комплектующие изделия", "разработать лимиты на комплектующие изделия", "регистрировать поступление комплектующих изделий";
- избавиться от излишних функций: "следить за выполнением договоров", "защищать заявки на комплектующие изделия" и т. п.;
- повысить качество выполнения функций: "определять потребности в комплектующих", "регистрировать поступление комплектующих изделий" и т. п.;
- повысить уровень обеспеченности производства комплектующими изделиями;
- совершенствовать учет, хранение и использование комплектующих изделий;
- совершенствовать функциональное разделение труда в ОВКиК и повысить уровень его регламентации;
- механизировать и автоматизировать процессы выполнения функций отдела и т. п.

Творческий этап

На творческом этапе выбираются методы поиска идей и активизации этого процесса, выдвигаются идеи относительно способов выполнения функций управления. На основании предложенных идей формулируются варианты осуществления функций, дается оценка и предварительно отбираются наиболее целесообразные и реальные варианты выполнения функций управления.

При изучении возможностей улучшить управление обеспечением производства комплектующими изделиями были использованы следующие известные *методы*: "мозговая атака", метод контрольных вопросов, морфологический анализ.

Была сформирована *экспертная группа* в следующем составе: заместитель директора завода по общим вопросам, начальник ОВКиК, руководитель одной из материальных групп отдела, экономист отдела, начальник складского хозяйства, начальник отдела АСУ, научный сотрудник отраслевого НИИ.

На творческих совещаниях были поставлены следующие *вопросы*:

- Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом функций?
- Какие функции, относящиеся к ОВКиК, отдел не выполняет?
- Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций?
- Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?
- Каким образом можно избавиться от излишних затрат?
- Осуществление каких функций можно передать ЭВМ?
- На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?
- Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?
- Как изменится уровень качества выполнения функций?
- Какие технические средства управления целесообразно приобрести ОВКиК?
- Какие внутренние и внешние связи ОВКиК являются излишними, каких связей недостает?
- Какие документы, формы или данные, поступающие или исходящие из отдела, являются излишними?
- Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела, не поступают в отдел или поступают с опозданием?
- Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками ОВКиК?
- Следует ли децентрализовать некоторые функции ОВКиК или наоборот – централизовать?
- Как следует изменить организационную структуру ОВКиК?
- Чему необходимо обучить работников ОВКиК?
- Какие регламентирующие деятельность ОВКиК нормативные документы необходимо разработать?
- Что нужно сделать для эффективной работы складского хозяйства?
- Как следует изменить систему планирования и экономического стимулирования снабжения предприятия комплектующими изделиями?
- Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела?
- Как изменятся основные показатели деятельности предприятия?

На каждый из вопросов было получено несколько вариантов ответов. Все варианты фиксировали в *карточках идей*. Пример их заполнения приведен в табл. 29.

Для предварительного отбора вариантов данные всех карточек сводятся в *морфологическую матрицу* (табл. 30). В ней отражаются те варианты, которые по результатам экспертизы считаются наиболее приемлемыми (фрагмент матрицы показан в табл. 31).

Исследовательский этап

На исследовательском этапе проводится сравнительная организационно-экономическая оценка вариантов (фрагмент показан в табл. 32) с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб предприятия и с учетом заключений экспертизы, а также отбор наиболее рациональных для внедрения предложений.

По каждому предложению с помощью табл. 32 осуществляется отбор тех вариантов, которые принимаются для реализации на предприятии.

При *организационной оценке* вариантов учитываются реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта. При *экономической оценке* учитываются уровень снижения трудозатрат и повышения качества выполнения функций, а также тенденции изменения основных показателей работы предприятия.

Таблица 29

Пример заполнения карточки идей

Номер варианта	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта
01	Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях	Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки ЭВМ	Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции
<i>Заключение.</i> Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ.			

Морфологическая матрица способов выполнения функций управления персоналом

Функция (процедура) управления	Способ реализации функций управления							
	1	2	3	4	5	6	...	к
F1	P11	P12	P13	P14	P15	P16	...	P1к
F2	P21	P22	P23	P24	P25	P26	...	P2к
F3	P31	P32	P33	P34	P35	P36	...	P3к
F4	P41	P42	P43	P44	P45	P46	...	P4к
F5	P51	P52	P53	P54	P55	P56	...	P5к
F6	P61	P62	P63	P64	P65	P66	...	P6к
F7	P71	P72	P73	P74	P75	P76	...	P7к
F8	P81	P82	P83	P84	P85	P86	...	P8к
...
Fn	Pn1	Pn2	Pn3	Pn4	Pn5	Pn6	...	Pnk

Условные обозначения:

F – функция (процедура);

п – порядковый номер функции;

P – способ реализации функции;

к – порядковый номер способа реализации функции.

Решение ситуации

В соответствии с методическими указаниями построим морфологическую матрицу (табл. 31).

Таблица 31

Фрагмент морфологической матрицы

Наименование процедур (операций)	Варианты предложения		
	первый	второй	третий
Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками	Члены группы сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за группой	По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками работают соответствующие материальные группы	По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер

Получение комплектующих изделий со склада	Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Цех может получить комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток
Печатающие документы работниками ОВКиК	Документы печатает каждый работник отдела для себя	В отделе имеется машинистка	Увеличивается штат действующего машинописного бюро предприятия в результате передачи машинописных работ из ОВКиК

Таблица 32

Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки

Варианты (предложения)	Преимущества	Недостатки	Оценки	
			организационная	экономическая
Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков	Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе	+	+
Цех подает требование на склад при очередной партии комплектующих изделий	Отсутствие затрат времени на поиск ранее выписанного требования	Отсутствие условий для прогнозирования остатков, принятия экстренных мер при отсутствии необходимых изделий	+	-
Цех может получать комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток	Повышение оперативности доставки изделий в цех	Нарушение системы учета, возможны ошибки при получении и дополнительные затраты на возврат изделий на склад	-	- +
<p><i>Примечание.</i> Плюс (+) – преобладание преимуществ над недостатками; минус (-) – преобладание недостатков над преимуществами; минус-плюс (- +) – равное соотношение преимуществ и недостатков.</p> <p>В нашем примере наиболее рациональным является первый вариант.</p>				

Рекомендательный этап

На рекомендательном этапе рассчитывают затраты на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемую экономическую эффективность. Расчет производится в соответствии с методикой, изложенной в учебном пособии: Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. "Управление персоналом". / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998.

При определении экономической эффективности предлагаемых рекомендаций можно использовать следующую форму (табл. 33).

Таблица 33

Изменение трудоемкости выполнения функций в результате проведения ФСА

№ п/п	Наименование функций	Затраты на осуществление функций, руб.		Экономия
		до мероприятий	после мероприятий	
1	2	3	4	5

Этап внедрения

На этапе внедрения описывается, как предполагается проводить социально-психологическую, профессиональную, материально-техническую подготовку работников к внедрению рекомендаций. Необходимо отметить, как предполагается простимулировать реализацию ваших предложений. Следует разработать план-график внедрения рекомендаций.

Таблица 34

№ п/п	Мероприятия	Дата внедрения	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Место внедрения	Экономический эффект от внедрения	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8

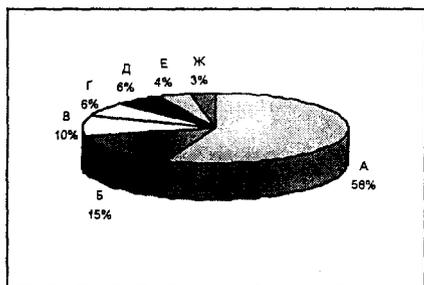
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ.

Стратегическое управление персоналом организации

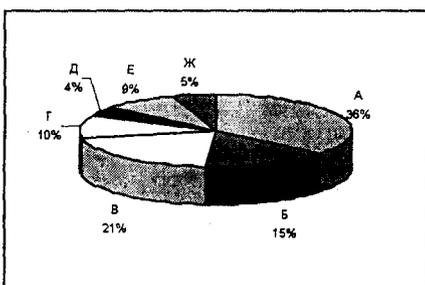
Ситуация 1

Исходные данные. На крупном металлургическом комбинате с числом работающих около 30 тыс. человек был проведен ряд мероприятий по переходу к стратегическому управлению персоналом. В первую очередь были выявлены проблемы структурных подразделений системы управления персоналом (СУП) путем анкетирования работников по вопросу: "Укажите 40 основных проблем, решение которых позволит существенно повысить эффективность работы отдела".

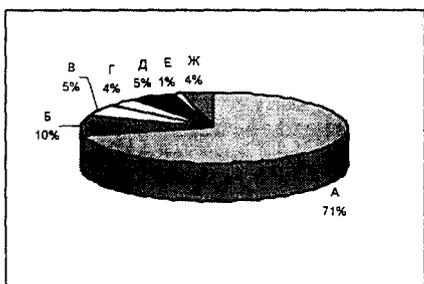
Анализ ответов дал возможность определить структуру проблем (в %) по СУП в целом и по некоторым функциональным подсистемам, которые показаны на следующих рисунках:



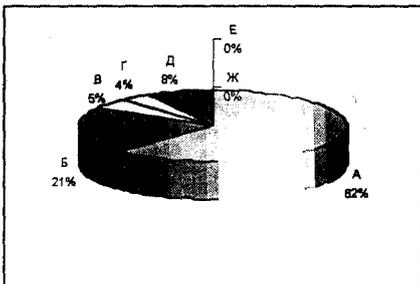
а)



б)



в)



г)

Проблемы в области:

- А – организационного обеспечения,
- Б – информационного обеспечения,
- В – методического обеспечения,

Г – кадрового обеспечения;
Д – технического обеспечения;
Е – финансового, правового обеспечения;
Ж – определения целей деятельности.

Объект анализа:

- а) – СУП в целом;
- б) – подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- в) – подсистема развития персонала;
- г) – подсистема развития социальной инфраструктуры.

Постановка задачи:

- Проанализировать состав и структуру проблем по СУП в целом и некоторым функциональным подсистемам СУП.
- Определить возможные причины возникновения этих проблем.
- Предложить мероприятия по внесению изменений в СУП для создания эффективных условий взаимодействия "базовой", существующей СУП и внедряемой системы стратегического управления персоналом.

Методические указания. Для выполнения ситуаций по этой теме необходимо ознакомиться с материалами учебника: Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 79 – 172.

Действующая СУП должна быть реорганизована таким образом, чтобы все ее подсистемы были способны решать не только текущие задачи, но и вырабатывать стратегию управления персоналом исходя из общей стратегии организации, а также были готовы реализовывать выбранную стратегию.

С этой целью на предварительном этапе реорганизации действующей СУП изучается состав и структура проблем подразделений СУП в области организационного, информационного, методического, кадрового, технического, правового, финансового обеспечения. Выявление причин возникновения проблем в этих областях производится аналитическим и логическим методом.

Ситуация 2

Исходные данные. На крупном машиностроительном предприятии с числом работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом (СтУП). Важным этапом процесса формирования СтУП является адаптация проектируемой системы и управления персоналом (СУП). Для наиболее эффективного их совмещения при внедрении СтУП используется *метод сетевого моделирования*, то есть составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию СУП в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 35.

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
-	0	Приказ о формировании СстУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы СтУП
3, 4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей "адаптации" СУП
4	12	Формирование персонала СстУП
12	13	Формирование оргструктур СстУП
13	14	Формирование целей "внедрения" СстУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков "внедрения"
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Постановка задачи:

- Разработать сводный сетевой график работ по совершенствованию СУП на этапе внедрения СстУП.
- Определить примерную длительность каждого вида работ по сетевому графику в днях (добавить графу 4 табл. 35).
- Определить ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и СУП (добавить графу 5 табл. 35).

Методические рекомендации. Для решения ситуации необходимо воспользоваться монографией Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. – М.: Аланс, 1994.

Ситуация 3

Исходные данные. На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управления персоналом (СстУП), главная задача которой – выработка вариантов

стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий хозяйствования комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлены ниже.

Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период

- Технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми.
- Электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей.
- Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности новых производственных комплексов, в 1998 – 1999 гг. снизится, а затем незначительно повысится к концу 2002 г. и будет зависеть от экспортных поставок металла.
- Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.
- Рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5 – 8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

- *Демографическая структура персонала:* средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством – 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления – 37 лет.
- *Профессионально-квалификационная структура:* для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.
- *Корпоративная культура предприятия* не имеет целенаправленного управляемого развития и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.
- *Социальный статус персонала* предприятия имеет оценку в 3 балла (по пятибалльной шкале).
- Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УП.

Постановка задачи:

Исходя из предполагаемых условий хозяйствования комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработать общую стратегию управле-

ния персоналом на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.

Методические рекомендации. Рассматривая данную ситуацию, следует иметь в виду, что стратегия управления персоналом — это долгосрочное качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить возможное их влияние по основным направлениям деятельности системы управления персоналом — определению потребности в персонале, развитию трудового потенциала, реализации трудового потенциала. Рекомендуется использовать метод моделирования и логического анализа.

Ситуация 4

Исходные данные. Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определена *генеральная цель службы управления персоналом*: "своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества".

Общая стратегия управления персоналом: повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 36 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы УП: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала (ТП), развитие ТП.

Постановка задачи. Разработать организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы УП: обеспечение персоналом, реализация ТП, развитие ТП.

Методические рекомендации. Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить в разрезе функций, выполняемых службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д., и занести в табл. 36.

Направления деятельности управления персоналом

	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала – "омоложение" трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализации ТП	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости таких факторов, как социальный статус персонала и корпоративная культура
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему "Внутренний рынок персонала". Обеспечить эффективное функционирование системы "Стратегическое управление персоналом предприятия". Внедрить методы, стимулирующие повышение квалификации и самообразование персонала, применение "положительных" моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем "мультипликации знаний". К 2000 году разработать и приступить к реализации программы "Развитие корпоративной культуры предприятия". Сформировать до июля 1999 года и приступить к реализации в III квартале 1999 г. мероприятий по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия
Организационно-экономические мероприятия			

Ситуация 5

Исходные данные. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие имеет устойчивое финансовое положение. Выпускает продукцию, имеющую большой спрос у потребителей.

Адаптация комбината к рыночным условиям потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема ее организационной структуры представлена на рис. 18.



Рис. 18. Схема оргструктуры дирекции по персоналу

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия: "Повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия за счет активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива".

Служба управления персоналом комбината работает по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала (ТП).

Кратко рассмотрим *содержание функций*.

Обеспечение персоналом

Анализ ТП: определяется состояние трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследуются структуры знаний и навыков персонала, состояние и особенности взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала: определяется текущее состояние и перспективная потребность в количественных и качественных структурах персонала.

Набор (маркетинг) персонала: осуществляется активное воздействие на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой и знаниями.

Отбор: включает процедуры аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с наиболее подходящими профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем: оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация: введение в должность, ознакомление с культурными нормами, ценностями и традициями коллектива.

Развитие: профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение: меры по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения и увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда: определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда: разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности: внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль: осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация: выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация: расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование: осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии с особенностями сложившейся ситуации.

Оценка: измерение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности: анализ социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие: повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры: определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия: анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи. Предложить и обосновать варианты структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу металлургического комбината с целью реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне в этой службе основных функций.

Методические рекомендации. Формирование системы стратегического управления персоналом (СтУП) предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае *вариантами структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу могут быть:* создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии УП; закрепление их либо за специализированным подразделением, либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой оргструктуры дирекции, набором основных функций по УП в разрезе направлений деятельности службы УП, а также составом функций по УП из книги: "Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции". Волкова К.А. и др. – М.: ОАО "Издательство Экономика", НОРМА, 1997.

Ситуация 6

Исходные данные. На крупном металлургическом комбинате с числом работающих около 40 тыс. человек служба управления персоналом (УП) представлена дирекцией по кадрам численностью 75 человек. При переходе к стратегическому управлению комбинатом в дирекции по кадрам образован отдел стратегии персонала численностью в 3 человека. Схема оргструктуры дирекции представлена на рис. 19. Состав основных функций по УП см. в ситуации 5.

Постановка задачи:

- Применительно к каждому из пяти типов стратегии управления предприятием (предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, резкого изменения курса) сформулировать стратегию управления персоналом металлургического комбината.
- В рамках каждой стратегии УП определить состав функций отдела стратегии персонала, а также других звеньев дирекции по персоналу с учетом стратегической направленности.

Методические рекомендации. Для решения этой ситуации необходимо использовать материалы книги: "Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции." Волкова К.А. и др. — М.: ОАО "Издательство Экономика", НОРМА, 1997.

Пример формулировки стратегии УП см. в ситуации 5.

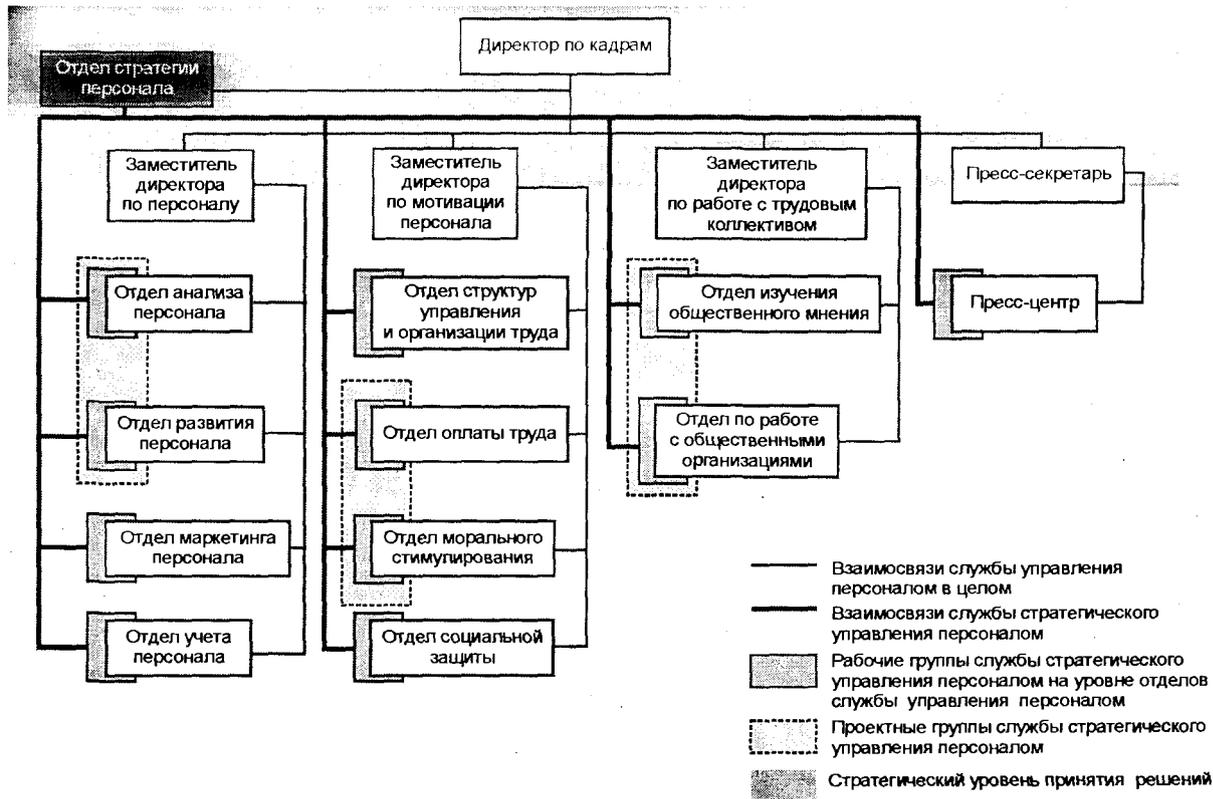


Рис. 19. Построение организационной структуры службы стратегического управления персоналом на базе службы управления персоналом

Ситуация 7

Исходные данные. В дирекцию по кадрам крупного металлургического комбината входят звенья, представленные на рис. 19. Основные функции оперативно-тактического и стратегического управления отдела анализа персонала показаны в табл. 37.

Постановка задачи. Составить таблицы информационных взаимосвязей отдела анализа персонала (ОАП). В одной из них дать перечень информации (документов), получаемых ОАП из других управленческих подразделений и необходимых для выполнения функций оперативно-тактического и стратегического управления; в другой – перечень информации (документов), передаваемой из ОАП в другие звенья и линейным руководителям по форме:

	Получает (передает) от кого (кому)	
Содержание информации	Форма представления (устно, письменно, документ)	Срок и периодичность получения (передачи)

Таблица 37

Состав и содержание функций отдела анализа персонала в составе системы стратегического управления персоналом

<i>Функции оперативно-тактического управления (ОТУ) персоналом отдела анализа персонала (ОАП)</i>	
Функции	Предмет анализа
Анализ и оценка качественных характеристик персонала	Состояние и тенденции изменений в структурах знаний, навыков профессионально-квалификационных и личностных характеристиках групп (категорий) персонала предприятия в целом
Анализ иерархической структуры персонала	Соотношения количественных и качественных характеристик персонала, динамика их изменений по уровням иерархии служб и подразделений предприятия
Анализ демографической структуры персонала	Структура и тенденции изменений демографических характеристик персонала предприятия
Анализ качественных характеристик персонала при замещении вакантных должностей и наборе персонала	Знания, навыки, профессионально-квалификационные и личностные характеристики претендентов

*Функции стратегического управления персоналом
отдела анализа персонала*

Функции	Содержание	Предмет деятельности
Формирование информационных баз данных	Обработка информации, полученной по функциям ОТУ ОАП, и формирование "проблемных областей"	Результаты исполнения функций ОТУ ОАП за определенный период времени; содержание "проблемных областей"; основные выводы о состоянии персонала по каждой "проблемной области"
Стратегическое планирование	Разработка содержания и комбинаций состава и последовательности мероприятий по функциям ОТУ ОАП; согласование и координация последовательности и времени проведения мероприятий с другими отделами ДпК (под руководством отдела стратегии персонала)	Состав, содержание, последовательность и временные параметры мероприятий по функциям ОТУ ОАП
Контроль реализации стратегических планов	Определение отклонений в последовательности, содержании и составе мероприятий ОАП по реализации стратегического плана	Результаты и ход реализации стратегического плана по функциям ОТУ ОАП
Контроль деятельности ОАП	Контроль соответствия исполнения функций ОТУ ОАП изменениям состояния предмета анализа ОАП	Состояние реализуемых и запланированных мероприятий и изменений в предмете анализа по функциям ОТУ ОАП
Координация деятельности ОАП	Внесение изменений в деятельность ОАП в целях соответствия мероприятий стратегическому плану; согласование и внесение изменений в стратегические планы для обеспечения адекватности проводимых мероприятий по функциям ОТУ ОАП изменениям в состоянии предмета анализа ОАП	Изменения в содержании и характере проведения мероприятий по функциям ОТУ ОАП; изменения в составе, последовательности и содержании мероприятий стратегического плана ОАП

ГЛАВА ПЯТАЯ.

Кадровое планирование в организации

Ситуация "Планирование привлечения персонала"

Исходные данные. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является раздел "Планирование привлечения персонала". Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи. Определить за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и разработать конкретные потребности в персонале в плановом периоде.

Методические указания. Источники покрытия потребности в персонале приведены в табл. 38.

Таблица 38

Каким образом может быть покрыта потребность?

Внутреннее привлечение рабочей силы

Привлечение рабочей силы извне

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных и социальных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами); информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор Собеседование при приеме на работу Прием на работу с испытательным сроком
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом		Подключение специалистов по кадровым вопросам	
Назначение молодых специалистов на более высокие должности			

Ситуация "Составление и анализ баланса рабочего времени"

Задача 1

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

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе (по табл. 39), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3 – 5);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 39

Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	в % к факту
1	2	3	4	5 = гр. 4 / гр. 3 × 100	6	7 = гр. 6 / гр. 4 × 100
1.	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2.	Количество нерабочих дней, в том числе: выходных; праздничных	?	?	?	?	?
		107	107	100	104	?
		10	10	100	5	?
3.	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр. 1 – стр. 2)	?	?	?	?	?
4.	Неявки на работу, дн., всего, в том числе: очередные и дополнительные отпуска; учебные отпуска; отпуска по беременности и родам;	?	?	?	?	?
		18,2	19,5	?	?	?
		1,4	1,6	?	?	?
		0,8	0,8	?	?	?

	неявки по болезни;	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	1,2	1,0	?	?	?
	целосменные простои (по отчету);	-	0,5	-	-	-
	прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5.	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр. 3 – стр. 4)	?	?	?	?	?
6.	Номинальная продолжительность рабочего дня, час.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7.	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, час., всего,	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе:					
	перерывы для кормящих матерей;	0,01	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков;	0,02	0,01	?	?	?
	внутрисменные простои (по отчету)	-	0,02	-	-	-
8.	Средняя продолжительность рабочего дня, час. (стр. 6 – стр. 7)	?	?	?	?	?
9.	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, час. (стр. 8 x стр. 5)	?	?	?	?	?

Задача 2

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

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

Проанализировать структуру фонда рабочего времени и его использование.

Задача 3

Исходные данные. Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по 5-дневной рабочей неделе.

В табл. 40 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в чел.-днях.

Постановка задачи. Используя данные этой таблицы, необходимо:

- определить показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию в чел.-днях (гр. 4);
- рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);
- рассчитать структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Таблица 40

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		структура ресурсов рабочего времени	всего, чел.-дней	в среднем на 1-го работника	в % к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников (среднесписочное число работников, умноженное на число календарных дней в году) = 1000×365	36500	1. Праздничные и выходные дни	111000	?	?
		2. Неявки на работу, всего в том числе:	?	?	?
		дни очередного отпуска;	18000	?	?
		отпуска по учебе;	3000	?	?
		отпуска по беременности и родам;	36000	?	?
		неявки по болезни;	5000	?	?
		другие неявки, разрешенные законом;	1000	?	?
		неявки с разрешения администрации;	2700	?	?
		прогулы	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		ИТОГО:	365000	?	100,0

Методические указания. Для определения потребности в персонале необходимо знать такой показатель, как фонд рабочего времени, то есть совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего

в течение года, квартала, месяца. Измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях).

Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени.

Календарный фонд рабочего времени — это число календарных дней планового или отчетного периода.

Номинальный фонд рабочего времени — это календарный фонд рабочего времени, за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период.

Полезный фонд рабочего времени определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

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

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования за счет сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала.

В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может меняться. Укрупненная структура фонда времени одного работника приведена на рис. 20 (данные условные).

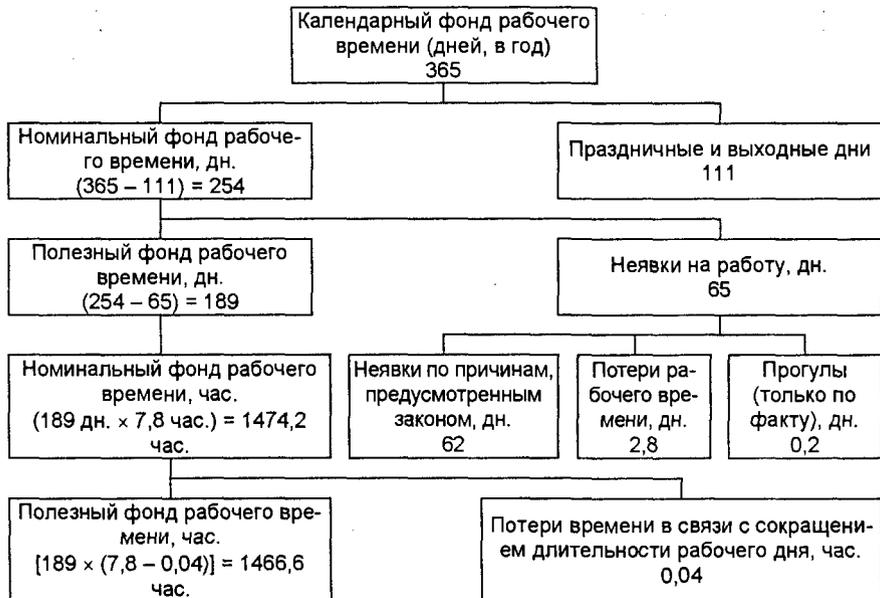


Рис. 20. Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

Трудовым законодательством РФ (ст. 42 КЗоТ) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 часов в качестве базового норматива). Однако существуют категории работников, для которых законодательно предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю, а именно:

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, — не более 36 час.;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет, — не более 36 час.;
- для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, — не более 24 час.

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

Задачи "Определение потребности в персонале"

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся данных (см. табл. 41) необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Таблица 41

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

Методические указания. Формулы для расчета численности по методу трудоемкости приведены ниже:

$$\text{Численность} = \frac{\text{Время, необходимое для выполнения производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени одного работника}}$$

В свою очередь:

$$\begin{aligned} & \text{Время, необходимое} \\ & \text{для выполнения} \\ & \text{производственной} \\ & \text{программы} \end{aligned} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{\text{нп}i}}{K_v},$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

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

$T_{\text{нп}i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции номенклатуры;

K_v — коэффициент выполнения норм времени.

Последовательность расчета численности производственного персонала по имеющимся исходным данным приведена ниже:

1. Определение трудоемкости (ТР) производственной программы по изделиям:

$$TP_1 = N_1 \times T_1 \text{ и } TP_2 = N_2 \times T_2.$$

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

$$N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{нп}1} + T_{\text{нп}2}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$\frac{\text{общая трудоемкость валовой продукции}}{\text{коэффициент выполнения норм времени}}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$\frac{\text{время, необходимое для выполнения производственной программы}}{\text{полезный фонд времени одного работника}}$$

Решение

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

для работы "А":

$$N_1 T_1 = 0,8 \times 1000 = 800 \text{ час.};$$

$$N_2 T_2 = 0,3 \times 1200 = 360 \text{ час.};$$

для работы "В":

$$N_1T_1 = 0,5 \times 1000 = 500 \text{ час.};$$

$$N_2T_2 = 0,4 \times 1200 = 480 \text{ час.}$$

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

для работы "А":

$$N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{ип1}} + T_{\text{ип2}} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ час.};$$

для работы "В":

$$N_1T_1 + N_2T_2 + T_{\text{ип1}} + T_{\text{ип2}} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ час.}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы "А":

$$\frac{1430}{K_v} = \frac{1430 \times 100}{104} = 1375 \text{ час.};$$

для работы "В":

$$\frac{1250}{K_v} = \frac{1250 \times 100}{104} = 1190,5 \text{ час.}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы "А":

$$\frac{1375}{432,5} = 3,2 \text{ чел.}; \text{ принимаемая численность персонала} - 3 \text{ чел.};$$

для работы "В":

$$\frac{1190,5}{432,5} = 2,8 \text{ чел.}; \text{ принимаемая численность персонала} - 3 \text{ чел.}$$

Задача 2

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

Формульное выражение зависимости для расчета и последовательность расчета приведены в методических указаниях к решению задачи.

№ п/п	Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия (час.)
1.	Расчет денежной наличности	500	–
2.	Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
3.	Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника согласно контракту – 1920 час.; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;

коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12;

коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Методические указания. Формульное выражение зависимости для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца приведено ниже:

$$\text{Численность} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \times K_{\text{нрв}},$$

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

m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i -го вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

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

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий принятому в расчетах промежуток календарного времени;

$K_{\text{нрв}}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{\text{нрв}} = \frac{\text{коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы} \times \text{коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников} \times \text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}{\text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}$$

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$\frac{m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3}{T} \times K_{\text{нрв}}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$(500 \times 1) + (3000 \times 0,5) + (300 \times 3) = 2900 \text{ час.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

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

3. Определение расчетной численности персонала:

$$\frac{2900}{1920} \times 1,6 = 2,4 \text{ чел.};$$

принимаемая численность – 3 чел., с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формулы для расчетов и их последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

№ п/п	Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции (час.)	Количество операций за смену
1.	Загрузка агрегата	0,02	60
2.	Контроль рабочего процесса	0,08	120
3.	Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8;

режим работы агрегатов – двухсменный;

количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, – 8;

количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, – 4;

полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов;

время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа;

коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические указания. Формулы расчета численности персонала по нормам обслуживания приведены ниже:

$$\text{Численность} = \frac{\text{число агрегатов} \times \text{коэффициент загрузки}}{\text{норма обслуживания}} \times K_{\text{п}}, \quad (I)$$

где $K_{\text{п}}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{T_{\text{пол}}}{\sum_{i=1}^n (t_i \times n_i) + T_{\text{д}}},$$

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

n — количество видов работ по обслуживанию агрегата;

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

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

$T_{\text{д}}$ — время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$\text{Коэф. Загр.} = \frac{N_{\text{общ.}}}{N_{\text{макс.}}}, \quad (2)$$

где $N_{\text{общ.}}$ — общее суммарное количество работающих за определенный период времени агрегатов, включая все смены работы;

$N_{\text{макс.}}$ — количество работающих за тот же период времени агрегатов в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже:

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сумм.}} = (t_1 \times n_1) + (t_2 \times n_2) + (t_3 \times n_3) + T_{\text{д.}}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$T_{\text{пол}} / T_{\text{сумм.}}$$

3. Определение коэффициента загрузки по выражению (2).

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

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сумм.}} = (0,02 \times 60) + (0,08 \times 120) + (0,03 \times 60) + 1,4 = 14 \text{ (час.)}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$\frac{7,0}{14,0} = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$\frac{N_{\text{общ.}}}{N_{\text{макс.}}} = \frac{8 + 4}{8} = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$\frac{8 \times 1,5}{0,5} \times 1,15 = 27,6 \text{ (чел.)};$$

принимаемая численность персонала – 28 чел.

Ситуация "Изучение затрат рабочего времени"

Методические указания. В настоящем разделе помещены задачи, решение которых должно способствовать освоению специалистами по управлению персоналом необходимых навыков по классификации видов затрат рабочего времени, проведению наблюдений за использованием рабочего времени, обработке и анализу их результатов, разработке предложений по повышению эффективности использования рабочего времени, росту производительности труда.

По своему содержанию все задачи можно разделить на **четыре следующие группы:**

1. *Изучение и применение классификации и индексации затрат рабочего времени.* (При решении этих задач необходимо пользоваться системой индексации, приведенной ниже в табл. 42.)

В процессе решения задач этой группы могут возникнуть сложности, связанные с тем, что одни и те же категории затрат рабочего времени могут по-разному трактоваться и индексироваться в зависимости от конкретных условий производства. Так, например, затраты времени на прием "Рабочий устанавливает сверло" могут быть отнесены к подготовительно-заключительному времени и обозначены индексом ПЗ (если предполагается, что с помощью этого сверла будет обрабатываться вся партия изделия), к времени технического обслуживания рабочего места – ТО (если предыдущее сверло затупилось или поломалось) и, наконец, к вспомогательному времени – ВС (если сверло устанавливается для выполнения последующего перехода данной операции). Это предполагает, что индексация категорий затрат рабочего времени должна проводиться не формально, механически, а соотноситься с конкретными условиями производства.

Индексация затрат рабочего времени

Затраты рабочего времени	Условные обозначения (индексы)
Время работы на выполнение производственного задания	РЗ
Подготовительно-заключительное время	ПЗ
Оперативное время	ОП
Основное время	ОС
Вспомогательное время	ВС
Время обслуживания рабочего места:	
Организационное	ОО
Техническое	ТО
Время работы, не предусмотренное выполнением производственного задания	НЗ
Время непроизводительной работы	НР
Время перерывов в работе	П
Время регламентированных перерывов	РП
Время нерегламентированных перерывов	ПН
Время на отдых и личные надобности	ОТ
Время перерывов, установленных технологией и условиями производства	ПТ
Время перерывов, вызванных нарушением нормального хода производственного процесса	ПО
Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины	ПР
Машинное время	М

2. *К задачам второй группы* можно отнести расчеты отдельных показателей, с помощью которых оценивается качество процесса наблюдения (точность замеров, устойчивость хроноряда и т. п.), а также устанавливаются характеристики этого процесса (число необходимых замеров, влияющие факторы и т. д.).

Решение подобного рода задач производится с помощью таблиц, в которых помещены соответствующие нормативные величины (число необходимых замеров, коэффициенты устойчивости хроноряда, число моментов и т. п.), и последующего сопоставления фактически полученных величин с нормативными.

3. *Обработка результатов наблюдений, определение структуры затрат рабочего времени, продолжительность операции, ее отдельных элементов, отдельных видов затрат рабочего времени.*

Для решения задач данной группы необходимо использовать типовые формы карт обработки наблюдений. Содержание этих форм, порядок расположения граф, по существу, и определяет последовательность решения задач.

4. *Задачи четвертой группы* сводятся к обработке результатов наблюдений, последующим расчетам по соответствующим формулам коэффициентов возможного уплотнения рабочего времени и роста производи-

тельности труда, к разработке мероприятий, обеспечивающих устранение потерь рабочего времени.

В качестве основных направлений повышения производительности труда рекомендуется использовать следующие: улучшение планирования и организации производства, внедрение научной организации труда на рабочих местах, улучшение их обслуживания и оснащения, внедрение прогрессивных норм труда, повышение трудовой дисциплины и др.

Пример и решение

1. По результатам фотографии рабочего дня составлен баланс затрат рабочего времени, приведенный ниже в табл. 43. Требуется проанализировать результаты фотографии рабочего дня, определить максимально возможные уплотнения рабочего времени и соответствующее повышение производительности труда, сформировать предложения, способствующие сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 43

Баланс затрат рабочего времени

Категории затрат рабочего времени	Индекс	Продолжительность, мин.		Изменение затрат	
		фактическая	нормированная	мин.	в % к времени наблюдения
1	2	3	4	5	6
1. Подготовительно-заключительное время	ПЗ	40,0	30,0	10	2,1
2. Оперативное время	ОП	333	270	63	13
3. Обслуживание рабочего места	ОО	15,5	10,7	4,8	1,0
4. Отдых и личные надобности	ОТ	6	10,7		
5. Итого время нормированных затрат		394,5	321,4	73,1	15,2
6. Время непроизводительной работы	НР	42		42	8,7
7. Время перерывов, вызванных нарушением производственного процесса	ПО	25		25	5,2
8. Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины	ПР	18,5		18,5	3,85
9. Общее время наблюдений		480,0		162	33,93

Решение

1. Анализ данных, приведенных в "Балансе затрат рабочего времени", свидетельствует о том, что рабочий не выполняет установленной нормы.

При этом он затрачивает на выполнение время на 13% больше, чем это установлено нормой, а на обслуживание рабочего места – на 10%. Вместе с тем он не полностью использует время, отведенное на отдых. 3,85% рабочего времени теряется в связи с нарушением рабочим трудовой дисциплины (отлучка с рабочего места, курение, посторонние разговоры и т. п.). В целом потери рабочего времени составляют треть рабочей смены.

2. Коэффициент возможного уплотнения рабочего времени (K_1) при условии устранения всех потерь составит:

$$K_1 = \frac{\text{сумма всех потерь}}{\text{время наблюдений}} \times 100 = \frac{162,9}{480} \times 100 = 33,9\%.$$

3. Коэффициент возможного повышения производительности труда (K_2) можно определить по формуле:

$$K_2 = \frac{K_1}{100 - K_1} \times 100 = \frac{33,93}{100 - 33,93} \times 100 = 51,4\%.$$

4. Для повышения производительности труда на данном рабочем месте можно рекомендовать следующие мероприятия:

- провести хронометражное наблюдение с тем, чтобы установить истинные причины невыполнения нормы. Здесь может быть несколько вариантов: 1) рабочий не обладает достаточной квалификацией и тогда потребуется дополнительное обучение; 2) рабочий во время проведения фотографии умышленно работал в заниженном темпе, с тем чтобы ему не ужесточили норму; 3) работа проводилась на устаревшем, изношенном оборудовании, которое не позволяло применить рациональные режимы обработки.

Хронометражные наблюдения позволяют провести сопоставительный детальный анализ затрат оперативного времени по составляющим его элементам, сформулировать конкретные предложения по сокращению невыполненных затрат;

- в связи с перерасходом времени на обслуживание рабочего места целесообразно дополнительно изучить организацию обслуживания в целом по предприятию и в его подразделениях, подготовить предложения по внедрению системы централизованного, профилактического обслуживания по опыту Волжского автомобильного завода;
- выявить наиболее частые случаи потерь времени, вызванные нарушением производственного процесса (поломки и внеплановый ремонт оборудования, отсутствие электроэнергии, газа и т. п.) и дать конкретные предложения по внедрению системы материальной заинтересованности работников служб, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. Опираясь на классификацию затрат рабочего времени, определите категории затрат и проставьте соответствующие индексы в следующих случаях:

- 1) рабочий одевает спецодежду;
- 2) устанавливает приспособление;
- 3) раскладывает инструменты;
- 4) разговаривает с мастером;
- 5) подносит детали;
- 6) устанавливает сверло;
- 7) производит сверление;
- 8) курит;
- 9) пошел в кладовую за инструментом;
- 10) сдает готовую деталь контролеру.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. В процессе обработки данных фотографии рабочего времени были допущены ошибки при установлении категорий затрат рабочего времени и их индексации. Найдите эти ошибки и исправьте индексацию:

- 1) рабочий одевает спецодежду – ПЗ;
- 2) раскладывает инструмент – ОО;
- 3) устанавливает приспособление – ПЗ;
- 4) подводит заднюю бабку станка – ОО;
- 5) устанавливает резец – ВС;
- 6) курит – ОТ;
- 7) разговаривает с мастером – ПР;
- 8) подносит детали – ОО;
- 9) обрабатывает деталь – ОС.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Три студента в строке "Рабочий меняет сверло" поставили три разных индекса. Первый решил, что это время подготовительно-заключительное, и поставил индекс ПЗ, второй – вспомогательное время (ВС), третий – время технического обслуживания (ТО). Кто из них прав? Какой индекс поставили бы вы?

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Определите по указанным ниже индексам категории затрат рабочего времени и по каждой из них подберите по три примера соответствующих конкретных действий исполнителя: ОС, ПЗ, ВС, ТО, НЗ.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. При обработке фотографии рабочего времени какие действия исполнителя вы отнесли бы по затратам времени на их исполнение к оперативному времени, времени организационного обслуживания рабочего места, к подготовительно-заключительному времени? Назовите по три примера.

Задача 6

Исходные данные и постановка задачи. Обработать наблюдательный лист фотографии рабочего дня (табл. 44): вычислить фактические затраты по каждой строке, проставить соответствующие индексы, составить сводку одноименных затрат рабочего времени, вычислить коэффициент возможного уплотнения рабочего времени (K_2), возможный рост производительности труда (K_2).

Таблица 44

№	Наименование затрат времени	Текущее время
	Начало работы в 8 часов	
1.	Появился на рабочем месте	8 час. 01 мин.
2.	Раскладывает инструмент	8 час. 07 мин.
3.	Получает техническую документацию	8 час. 10 мин.
4.	Производит подналадку станка	8 час. 12 мин.
5.	Оперативная работа	9 час. 30 мин.
6.	Простой – отсутствие электроэнергии	9 час. 45 мин.
7.	Оперативная работа	11 час. 00 мин.
8.	Уходит по личным надобностям	11 час. 05 мин.
9.	Оперативная работа	12 час. 00 мин.
	Обеденный перерыв с 12.00 до 13.00	
10.	Курит	13 час. 10 мин.
11.	Оперативная работа	13 час. 30 мин.
12.	Ожидает доставку заготовок	14 час. 02 мин.
13.	Оперативная работа	15 час. 20 мин.
14.	Отдыхает, посторонние разговоры	15 час. 31 мин.
15.	Оперативная работа	16 час. 40 мин.
16.	Простои – отключение электроэнергии	16 час. 55 мин.
17.	Убирает рабочее место	16 час. 57 мин.
18.	Сдает детали ОТК	17 час. 00 мин.

Ответ: $K_1 = 13,1$; $K_2 = 15,07$.

Задача 7

Исходные данные и постановка задачи. По результатам индивидуальной фотографии рабочего дня были составлены сводки одноименных затрат рабочего времени (см. табл. 45). Определить фактические затраты

оперативного, подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, потери рабочего времени.

Таблица 45

Наименование затрат рабочего времени	Затраты времени, мин.
1. Опоздание на работу	6
2. Получение наряда, технической документации	10
3. Раскладка инструмента	6
4. Оперативная работа	401
5. Неслужебные разговоры	12
6. Курение и отлучки по личным надобностям	10
7. Отсутствие электроэнергии	24
8. Сдача готовых изделий ОТК	6
9. Уборка рабочего места в конце смены	5

Ответ: $T_{оп} = 401$ мин. (83,5%); $T_{пз} = 16$ мин. (3,3%);

$T_{ос} = 11$ мин. (2,3%); $T_{отл} = 10$ мин. (2,2%); потери рабочего времени составили 42 мин. (8,75%).

Задача 8

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать возможное повышение производительности труда (K_2) при условии сокращения потерь времени по техническим причинам на 50%, полной ликвидации потерь организационного характера и по причинам, зависящим от рабочего. Баланс рабочего времени приведен в табл. 46.

Таблица 46

Категории затрат рабочего времени	Затраты времени в мин.
Подготовительно-заключительное время	10
Оперативное время	352
Обслуживание рабочего места	20
Отдых и личные надобности	18
Простой из-за неисправности оборудования	40
Простой из-за отсутствия заготовок	25
Опоздания на работу и преждевременный уход с работы	15
Итого	480

Ответ: $K_2 = 17,2\%$.

Задача 9

Исходные данные и постановка задачи. Сформировать нормативный баланс рабочего дня, если по нормативам: $T_{пз} = 18$ мин., $T_{оо} = 25$ мин. и $T_{от} = 5\%$ от $T_{оп}$.

Ответ: ОП = 416 мин., ОТ = 21 мин.

Задача 10

Исходные данные и постановка задачи. По результатам фотографии рабочего дня составлен баланс рабочего дня (табл. 47).

Таблица 47

Категории затрат рабочего времени	Затраты времени в мин.
Подготовительно-заключительное время	30
Оперативное время	350
Обслуживание рабочего места	20
Простой по организационно-техническим причинам	30
Непроизводительные затраты времени	50
Итого	480

Определить максимально возможное повышение производительности труда при устранении как прямых, так и сверхнормативных потерь времени, если нормативами предусмотрено: $T_{пз} = 20$ мин.; $T_{обс} = 3\%$, а $T_{отд} = 5\%$ оперативного времени.

Ответ: $K_2 = 33\%$.

Задача 11

Исходные данные и постановка задачи. По результатам индивидуальной фотографии рабочего дня станочника был составлен баланс рабочего дня (табл. 48).

Таблица 48

Категории затрат рабочего времени	Затраты времени в мин.
Подготовительно-заключительное время	17
Оперативное время	315
Отдых и личные надобности	25
Обслуживание рабочего места	13
Простой по организационным причинам	90
Простой, зависящие от рабочего	17
Итого	480

В день наблюдения рабочий выполнил норму на 85%. Определить ожидаемое выполнение нормы выработки при условии устранения потерь рабочего времени (нормативное время на отдых и личные надобности – 20 мин. на смену).

Ответ: 120%.

Задача 12

Исходные данные и постановка задачи. По результатам индивидуальной фотографии рабочего дня сборщика составлена следующая сводка одноименных затрат рабочего времени (табл. 49).

Наименование затрат рабочего времени	Затраты в мин.
1. Опоздание на работу	5
2. Получает техдокументацию, наряд	5
3. Раскладывает инструмент	4
4. Оперативная работа	380
5. Убирает рабочее место	15
6. Отдых и личные надобности	19
7. Ожидает заготовки	27
8. Сдает узлы ОТК	15
9. Преждевременное окончание работы	10

Составить баланс рабочего дня и определить выполнение норм выработки за смену — V_H (в процентах), если нормативами предусмотрено: $T_{пз} = 15$ мин.; $T_{оо} = 3\%$ и $T_{от} = 5\%$ оперативного времени. За смену было собрано 18 узлов при норме времени на один узел 0,433 человеко-часа.

Ответ: $V_H = 97,5\%$.

Задача 13

Исходные данные и постановка задачи. Для проверки степени использования наличного оборудования в механическом цехе было решено провести фотографию рабочего дня методом моментных наблюдений. Определить необходимое число моментов, если коэффициент загруженности оборудования составляет в среднем 0,6, а допустимая величина ошибки принята равной 5%.

Ответ: 530 моментов.

Задача 14

Исходные данные и постановка задачи. При проведении фотографии рабочего дня методом моментных наблюдений было зафиксировано следующее количество моментов (табл. 50):

Таблица 50

Категории затрат времени	Количество
Подготовительно-заключительное время	110
Оперативное время	2493
Время на обслуживание рабочего места	90
Время на отдых и личные надобности	177
Время простоев по организационным причинам	130
Итого	3000

Определить возможное уплотнение рабочего времени и рост производительности труда при устранении простоев.

Ответ: $K_1 = 4,3\%$; $K_2 = 5,2\%$.

Задача 15

Исходные данные и постановка задачи. Определить необходимое количество замеров времени на проведение хронометража в условиях серийного и массового производства, если длительность операции составит 4 мин.

Ответ: соответственно, 12 и 20 замеров.

Задача 16

Исходные данные и постановка задачи. Определить коэффициент устойчивости хронометражного ряда: 0,5; 0,7; 0,6; 0,5; 1; 0,7; 0,9; 0,5; 0,8.

Ответ: $K_y = 2$.

Задача 17

Исходные данные и постановка задачи. Провести подготовительную работу для проведения хронометражного наблюдения: определить фиксажные точки, количество необходимых замеров. Производство мелкосерийное, операция – обточка валика на токарном станке. Состав операции: взять заготовку, установить в трехкулачковом патроне, подвести резец, обточить валик поверху, отвести резец, остановить станок, снять и отложить валик в тару. По предварительной оценке, продолжительность операции 8 – 10 мин.

Ответ: 8 наблюдений.

Задача 18

Исходные данные и постановка задачи. Определить среднюю продолжительность отдельных элементов операции в целом по данным хронометражного наблюдения, приведенным ниже в табл. 51.

Таблица 51

Элементы операции	Текущее время в мин. по номерам наблюдений				
	1	2	3	4	5
Установить деталь	0,3	21,4	43,0	63,9	89,7
Включить станок, подвести сверло	0,9	22,2	44,0	64,8	90,4
Просверлить отверстия	18,7	40,3	61,5	86,5	107,0
Выключить станок, отвести сверло	19,5	41,0	62,3	87,3	107,8
Снять деталь и отложить	21,0	42,6	63,5	89,4	110,0

Ответ: Всего – 22 мин.; 0,36; 0,80; 18,34; 6,78; 1,72

Задача 19

Исходные данные и постановка задачи. Для установления нормы времени на прием "Установить деталь в центрах токарного станка" в зависимости от веса детали был проведен выборочный хронометраж. Полученные при этом хроноряды приведены в табл. 52.

Таблица 52

Текущее время в мин. по номерам наблюдений

Вес детали, кг	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,19	0,20	0,18	0,25	0,27	0,17	0,20	0,22
3	0,26	0,21	0,23	0,22	0,30	0,25	0,22	0,23
8	0,41	0,39	0,35	0,42	0,50	0,36	0,30	0,31
12	0,45	0,49	0,52	0,40	0,43	0,37	0,33	0,35

Определить продолжительность приемов при заданных вариантах веса детали, а также методом интерполяции с помощью графика установить продолжительность приема на установку деталей весом 2, 5 и 10 кг.

Ответ: $H_{\text{вп}} = 0,21; 0,24; 0,38; 0,48$.

Для 2 кг – 0,22 мин.; 5 кг – 0,30 мин.; 10 кг – 0,39 мин.

Задача 20

Исходные данные и постановка задачи. На сборочном участке на операции "Просверлить отверстие" ручная дрель была заменена на электрическую. Определить произошедший при этом рост производительности труда, опираясь на данные хронометража, приведенные в табл. 53.

Таблица 53

Операции	Текущее время в мин. по номерам затрат									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сверление вручную	6	4	5	3,5	4	5,5	4,3	10	4	3
Сверление электродрелью	0,5	0,4	0,6	0,35	0,5	0,45	0,4	0,3	0,35	0,55

Ответ: $T_{\text{руч}} = 4,93; T_{\text{мех}} = 0,44; \Pi_T = 9,9$ раза.

Задача 21

Исходные данные и постановка задачи. Рабочий заявил мастеру, что ему неправильно установили норму времени на обработку на токарном станке ступенчатого валика. По расчетам нормировщика, штучная норма времени составила $T_{\text{ш}} = 4,13$ мин; при этом структура нормы времени выглядит следующим образом: машинное время – $T_{\text{м}} = 3,4$ мин; вспомогательное время на установку – $T_{\text{ву}} = 0,5$ мин; время, связанное с приходом, – $T_{\text{вп}} = 0,14$ мин; время на обслуживание рабочего места – $T_{\text{обс}} = 3,5\%$ от $T_{\text{оп}}$ (0,14 мин); время на отдых и личные надобности – $T_{\text{отл}} = 2\%$ от $T_{\text{оп}}$ (0,08).

Для проверки качества нормы времени было проведено хронометражное наблюдение, результаты которого приведены в табл. 54. Требуется обработать данные хронометражного наблюдения и провести сопоставительный анализ затрат времени по отдельным элементам операций, рассчитанных по нормативам и полученных в результате хронометража.

Таблица 54

Наименование элементов операции	Текущее время в мин. Номера наблюдений									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Установить деталь в патроне	0,5	4,6	8,7	13,7	18,6	22,7	27,0	31,2	35,4	40,0
2. Подвести резец, включить станок	0,7	4,8	9,1	14,0	18,8	23,0	27,2	31,4	36,1	40,2
3. Проточить поверху	3,2	7,3	11,7	16,5	21,3	25,6	29,7	33,9	38,7	42,7
4. Отвести резец, выключить станок, снять деталь и отложить в тару	4,0	8,2	12,5	18,1	22,1	26,5	30,5	34,8	39,5	43,5

Ответ: Рабочий выполняет норму на 96%, при этом за счет превышения режимов резания он сократил машинное время на 25% и, очевидно, умышленно в два раза медленнее выполняет ручные приемы.

Ситуация "Оценка состояния планирования социального развития организации"

Исходные данные и постановка задачи. В крупной организации снизился уровень социального обслуживания работающих. В связи с этим руководством организации принято решение выявить причины сложившейся ситуации. В первую очередь решено подвергнуть анализу состояние планирования социального развития организации.

Необходимо дать оценку состояния планирования социального развития организации.

Методические указания.

Методика оценки состояния планирования социального развития организации.

Вопрос	Варианты ответов	Оценка в баллах
1	2	3
1. Учитываются ли при разработке программы социального развития те аспекты, которые относятся к ее реализации, в частности, необходимая реорганизация, изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров, в руководстве, перестройке систем и методов организации труда и управления?	а) нет, не учитываются; б) в известной мере да; в) да, проводится комплексный анализ указанных факторов	0 1 2
2. Связывается ли система стимулирования, например служебный рост, совершенствование окладов, премиальные положения и т. п., с социальной стратегией в программе?	а) нет, никак не связывается; б) в известной мере да, поощрительные системы одинаковы для подразделений; в) да, системы стимулирования строятся дифференцировано	0 1 2
3. Делается ли в программе особый акцент на практические действия?	а) нет, планы зачастую нереальные; б) в некоторой степени; в) да, планы четкие и реальные	0 1 0
4. Как оценили бы программу начальники (заведующие) отделов и служб, специалисты и определили бы ее целесообразность?	а) большинство посчитало бы его пустой тратой времени; б) примерно половина назвала бы его полезным делом; в) программа признается целесообразной для всех и каждого	0 1 2
5. Участвуют ли начальники отделов и служб, специалисты в принятии решений по вопросам программы?	а) редко; б) обычно с их участием обсуждаются только отдельные вопросы; в) всегда	0 1 2
6. Сколько времени обычно затрачивает на разработку программы начальник отдела (службы), специалист?	а) меньше одной недели в год; б) от 1 до 3 недель в год; в) более 3 недель в год	0 1 2
7. Имеют ли руководители среднего звена возможность ознакомиться с предложениями по программе прежде, чем она будет принята?	а) нет; б) да, это обязательно; в) только тогда, когда касается их прямо	0 2 1

1	2	3
8. Насколько часто руководители среднего звена делегируют подчиненным планирование?	а) обычно делегируют, сами планируют мало; б) иногда, если подчиненные очень хорошо информированы; в) не часто	0 1 2
9. Сопоставимы ли планируемые перспективы с планируемыми экономическими показателями?	а) да, широко используются данные о хозяйственной деятельности; б) основное внимание уделяется показателям хозяйственной деятельности; в) нет, учитываются другие показатели	1 2 0
10. Существует ли система контроля за осуществлением программ социального развития?	а) никакой системы нет; б) учитываются и контролируются только показатели капиталовложений, численность персонала; в) да, в том числе и такие, как изменение отношения к труду	0 1 2
11. Как часто используются при планировании социального развития эксперты со стороны?	а) редко; б) используются по случаю; в) внешние консультанты и специалисты приглашаются часто	0 1 2
12. В чем высшее руководство оказывает помощь при составлении программы?	а) ни в чем; б) оказывается кое-какая поддержка; в) для подготовки и обучения персонала создается специальная группа специалистов	0 1 2
13. Как часто критически рассматриваются стратегические предложения?	а) редко, принимаются без дискуссий; б) иногда, предложения отвергаются, но редко; в) часто, предложения требуют пересмотра	0 1 2
14. Как стратегические предложения рассматриваются в коллективе?	а) рассмотрение всеобщее не проводится; б) рассматриваются только вопросы капитального строительства; в) большинство аспектов рассматривается той или иной группой коллектива	0 1 2
15. Сколько времени отводится для работы над проектом внешним консультантом	а) мало или вообще не отводится; б) немного времени; в) много времени	0 1 2

1	2	3
16. На основе какого анализа формируется программа социального развития коллектива?	а) выводы обычно делаются по субъективным соображениям;	0
	б) применяются отдельные известные методы, но количественные методы используются редко;	1
	в) используются методы экономического анализа, экономические модели	2
17. Насколько гибки методы анализа стратегии?	а) используются стандартные методики;	0
	б) методики различаются в соответствии со спецификой;	1
	в) постоянно совершенствуются	2
18. Как учитываются при формулировке плана риск и неопределенность?	а) используется один вариант развития;	0
	б) используется несколько вариантов;	1
	в) риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	2
19. Как при планировании учитывается развитие других предприятий?	а) мало или вообще не учитывается;	0
	б) учитывается в некоторой степени;	1
	в) делается попытка количественно оценить развитие других предприятий в отрасли, регионе	2
20. По чьей инициативе разрабатывается программа социального развития коллектива?	а) по указанию вышестоящего органа;	0
	б) толчок получен извне;	1
	в) решение принято самостоятельно	2

Решение. Выберите из предложенных только один ответ. Сложите баллы по ответам на каждый вопрос. При сумме баллов от 0 до 9 процесс планирования оценивается как "неудовлетворительный"; от 10 до 16 – "удовлетворительно"; от 17 до 25 – "хорошо"; от 26 до 33 – "очень хорошо"; а от 34 до 40 – "отлично".

Задачи "Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы"

Методические указания. Характеристиками рынка труда являются предложение рабочей силы и спрос на нее, то есть незанятое в данный момент трудоспособное население, ищущее работу, и неукomплектованные рабочие места (вакансии), отражающие неудовлетворенную потребность народного хозяйства в кадрах.

Размеры текущего предложения рабочей силы на рынке труда количественно характеризует совокупность лиц, ищущих работу в данный момент (или данный период времени). Оно имеет три основные составляющие:

а) лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу, в состав которых входят:

- свободная рабочая сила (безработные);
- высвобожденные работники, которые не трудоустроены на своих предприятиях;
- незанятое население, вступающее на рынок труда (лица, достигшие трудоспособного возраста и предъявляющие спрос на рабочие места; лица, закончившие в данный период учебные заведения или выбывающие из учебных заведений до завершения полного курса обучения, нуждающиеся в трудоустройстве; лица, возобновляющие трудовую жизнь после длительного перерыва; лица, демобилизуемые из армии и др.);
- работники, уволенные с предприятий по причинам текучести;
- сальдо миграции трудовых ресурсов (разность между выбывшими и прибывшими на данную территорию);

б) лица, намеревающиеся сменить место работы;

в) лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Поскольку практически определить численность двух последних составляющих достаточно трудно, то в предлагаемых далее задачах текущее предложение на рынке труда сведено к его первой составляющей.

Текущий спрос на рабочую силу на рынке труда отражает дополнительную потребность действующих предприятий в кадрах и потребность в кадрах вновь вводимых предприятий в перспективном периоде. Он складывается из:

- вакансий, которые появляются в связи с вводом новых рабочих мест;
- вакансий, образуемых вследствие освобождения ранее занятых рабочих мест в случаях, когда это не связано с сокращением численности персонала.

Ситуация на рынке труда характеризуется *коэффициентом напряженности*, который определяется как отношение граждан, не занятых трудовой деятельностью, искавших работу через службу занятости, к числу вакантных должностей и свободных рабочих мест.

Основными элементами рынка труда являются:

- *открытый рынок труда* – все экономически активное население, фактически ищущее работу и нуждающееся в профориентации, подготовке и переподготовке, а также вакантные рабочие и ученические места во всех секторах экономики;
- *скрытый рынок труда* – лица, формально занятые в народном хозяйстве, но которые в связи с сокращением объемов производства или изменением его структуры без ущерба для производства могли бы быть высвобождены (лица, находящиеся в административных отпусках по инициативе администрации, лица, вынужденные работать неполное рабочее время и т. п.).

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. Ситуация на рынке труда в России в 1995 г. характеризовалась следующими данными: численность экономически активного населения – 74 млн. человек; уровень фактической безработицы составил 7,7% экономически активного населения, уровень официально зарегистрированной безработицы – 2,7%; число вакантных рабочих мест – 350 тыс.; 1,9 млн. человек находились в административных отпусках по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы; 2 млн. человек были переведены на сокращенную рабочую неделю.

Оценить масштабы открытой и скрытой безработицы, а также напряженность на рынке труда.

Решение

Открытый рынок труда равен 5,7 млн. человек ($74 \text{ млн.} \times 7,7\%$), из которых 2 млн. – ищущие работу ($74 \text{ млн.} \times 2,7\%$) и официально зарегистрированы в органах службы занятости; вакантных рабочих мест – 350 тыс.

Скрытый рынок труда составляют 3,9 млн. ($1,9 \text{ млн.} + 2 \text{ млн.}$) человек.

Коэффициент напряженности на рынке труда равен 5,71 ($2 \text{ млн. безработных} / 350 \text{ тыс. вакантных рабочих мест}$).

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Население города составляет 800 тыс. чел.; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. чел. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. чел., из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. ранее не работавших человек; сальдо миграции трудовых ресурсов составляет 2 тыс. чел.

Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

Решение

Предложение рабочей силы на текущем рынке труда складывается из:

- безработных – 13 тыс. человек,
- высвобожденных с предприятий работников с учетом трудоустроенных там же – 29 тыс. ($44 \text{ тыс.} - 15 \text{ тыс.}$) человек;
- незанятого населения, вступающего на рынок труда, – 5 тыс. человек;
- сальдо миграции трудовых ресурсов – 2 тыс. человек.

Итого предложение рабочей силы равно:

$$13 + 29 + 5 + 2 = 50 \text{ (тыс. чел.)}$$

Задача 3

Исходные данные. В рамках спроса и предложения рабочих предприятий легкой промышленности города положение первоначально выглядело следующим образом (в тыс. чел.):

Спрос С	Предложение П	Трудоустройство Т	Недостаток С - Т	Избыток П - Т
6	2	1	5	1

Местные исполнительные органы формируют годовой региональный заказ на дополнительное производство швейных изделий, рассчитанный на использование 500 человек дополнительно.

Постановка задачи. Определить, как изменяются спрос, предложение, трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в легкой промышленности города вследствие действия заказа.

Решение

Размещение регионального заказа на дополнительное производство швейных изделий позволит обеспечить повышение спроса на рабочих на 500 человек и трудоустройство такого же избыточного числа людей данных профессий, то есть спрос составит 6,5 тыс. чел. (6 тыс. + 0,5 тыс.), а трудоустройство — 1,5 тыс. чел. (1 тыс. + 0,5 тыс.). Недостаток рабочей силы составит 5 тыс. чел. (6,5 тыс. — 1,5 тыс.).

Создание дополнительных рабочих мест не меняет предложения (2 тыс. чел.), а избыток рабочей силы в отрасли уменьшится и составит 0,5 тыс. человек (2 тыс. — 1,5 тыс.).

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Численность работников на предприятиях города на начало года составила 500 тыс. чел., плановая численность на конец года — 480 тыс. чел. В течение года с предприятий города было высвобождено 60 тыс. чел., из них 28 тыс. чел. трудоустроены на тех же предприятиях.

Определить дополнительный спрос на рабочую силу в течение года.

Решение

Численность рабочей силы на предприятиях города в результате высвобождения работников и трудоустройства части из них на своих же предприятиях в конце года составила 468 тыс. чел. (500 тыс. — 60 тыс. + 28 тыс.), тогда как требуется 480 тыс. Таким образом, дополнительный спрос составит 12 тыс. (480 тыс. — 468 тыс.) чел.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать текущее предложение рабочей силы и спрос на нее в службе занятости, а также реализованное и нереализованное предложения, если известны следующие данные (тыс. чел.):

Показатель	
1. Незанятые на начало года	479
2. Незанятые, обратившиеся в службу занятости в течение года	2278
3. Обратилось желающих сменить работу	82
4. Трудоустроено незанятых	2839
5. Трудоустроено желающих сменить работу	11
6. Остаток вакансий	429

Ответ: текущее предложение рабочей силы на рынке труда составляет 2839 тыс. чел.; текущий спрос – 1110 тыс. чел.; реализованное предложение – 681 тыс.; не реализованное предложение – 2158 тыс.

Задача 6

Исходные данные и постановка задачи. Определить, как изменятся спрос, предложение, потенциальное трудоустройство, недостаток и избыток рабочих в машиностроительной промышленности города вследствие действия заказа на дополнительное производство машиностроительной продукции, рассчитанный на использование 1 тыс. чел. дополнительно, если первоначальный спрос и предложение на рабочих составляли, соответственно, 10 тыс. и 5 тыс. чел., из которых 2 тыс. чел. были трудоустроены.

Ответ: спрос на рабочую силу в отрасли составит 11 тыс. чел., предложение – 5 тыс., потенциальное трудоустройство – 2 тыс., недостаток – 9 тыс., избыток – 3 тыс. человек.

Задача 7

Исходные данные и постановка задачи. Определить перспективную численность трудоспособного населения города, нуждающегося в рабочих местах, при условии, что численность трудовых ресурсов составляет 500 тыс. чел. Из них: женщин, ухаживающих за малолетними детьми – 5 тыс. чел.; многодетных матерей – 0,5 тыс.; лиц, находящихся в состоянии перемены работы, – 5 тыс.; военнослужащих – 3 тыс.; лиц, нуждающихся в обучении с отрывом от производства, – 1,5 тыс. человек.

Ответ: перспективная численность лиц, нуждающихся в рабочих местах, составляет 485 тыс. человек.

Задача 8

Исходные данные и постановка задачи. Определить дополнительный спрос (ДС) на трудовые ресурсы в течение года и общий годовой спрос (ГС) на кадры по отраслям и в целом по хозяйству, если отраслевая структура занятости в хозяйстве города характеризуется следующими данными (тыс. чел.):

Отрасли	$Ч_n$	$С_n$	$В$	$П$	$Ч_k$
Промышленность	170	21,7	25	10	160
Строительство	70	11,3	10	3	65
Транспорт	30	5	6	-	25
Сфера услуг	125	6,5	3	2	130
Прочие	5	1,5	-	-	7
Итого	400	46	44	15	387

Условные обозначения:

$Ч_n$ — численность на начало года;

$С_n$ — спрос на начало года;

$В$ — количество высвобожденных в течение года, план;

$П$ — из числа высвобожденных трудоустроено на тех же предприятиях, план;

$Ч_k$ — численность на конец года, план.

Ответ: дополнительный и годовой спрос на рабочую силу по отраслям и в целом по хозяйству составит (тыс. чел.):

Отрасли	Дополнительный спрос $ДС = Ч_k - (Ч_n - В + П)$	Общий годовой спрос $ГС = С_n - П + ДС$
Промышленность	5	16,7
Строительство	2	10,3
Транспорт	1	6
Сфера услуг населению	6	10,5
Прочие	2	3,5
Итого	16	47

Задачи "Миграция населения"

Методические указания. Основные показатели миграции населения характеризуются: числом прибытий и выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения.

Сальдо миграции (чистая миграция или миграционный прирост) населения ($С$):

$$С = M_i - M_j,$$

где M_i — число прибывших (или прибытий);

M_j — число выбывших (или выбытий).

Брутто-миграция (валовая) населения (В):

$$B = M_i + M_j.$$

Общий коэффициент миграции ($K_{\text{общ.}}$) (в промилле):

$$K_{\text{общ.}} = M / \bar{P} \times 1000,$$

где M – число мигрантов (или миграций);

\bar{P} – средняя численность населения данного населенного пункта.

Коэффициент интенсивности выбытий ($K_{\text{в}}$) (в промилле):

$$K_{\text{в}} = M_j / \bar{P} \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности прибытий ($K_{\text{пр}}$) (в промилле):

$$K_{\text{пр}} = M_i / \bar{P} \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности оборота миграции ($K_{\text{о}}$) (в промилле):

$$K_{\text{о}} = B / \bar{P} \times 1000.$$

Коэффициент интенсивности чистой миграции (результативность миграции) ($K_{\text{р}}$) (в промилле):

$$K_{\text{р}} = C / \bar{P} \times 1000.$$

Коэффициент эффективности миграции (межрайонного обмена) ($K_{\text{э}}$) (в промилле):

$$K_{\text{э}} = C / B \times 1000 = (M_i - M_j) / (M_i + M_j) \times 1000.$$

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. В области среднегодовая численность населения составляет 15 млн. чел. За год прибыло из других районов 0,9 млн. чел., убыло – 0,5 млн. чел.

Определить сальдо миграции, валовую миграцию, коэффициенты интенсивности миграции.

Решение

Сальдо миграции населения:

$$C = M_i - M_j = 0,9 - 0,5 = 0,4 \text{ (млн. чел.)}.$$

Валовая миграция:

$$B = M_i + M_j = 0,9 + 0,5 = 1,4 \text{ (млн. чел.)}.$$

Коэффициент интенсивности выбытий (в промилле):

$$K_{\text{в}} = M_{\text{в}} / \bar{P} \times 1000 = 0,5 / 15 \times 1000 = 33.$$

Коэффициент интенсивности прибытий (в промилле):

$$K_{\text{пр}} = M_{\text{пр}} / \bar{P} \times 1000 = 0,9 / 15 \times 1000 = 60.$$

Коэффициент интенсивности оборота миграции (в промилле):

$$K_{\text{о}} = B / \bar{P} \times 1000 = 1,4 / 14 \times 1000 = 93.$$

Коэффициент интенсивности чистой миграции (в промилле):

$$K_{\text{р}} = C / \bar{P} \times 1000 = 0,4 / 15 \times 1000 = 24.$$

Ответ: сальдо миграции составляет 0,4 млн. человек, валовая миграция — 1,4 млн. человек, коэффициенты интенсивности: прибытий — 60 промилле, выбытий — 33 промилле, миграция оборота — 93 промилле, чистой миграции — 27 промилле.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. Из одной области в другую мигрировало 10 тыс. чел.; обратный поток составил 4 тыс. чел.

Определить коэффициент эффективности межрайонного обмена для области.

Решение

Коэффициент эффективности межрайонного обмена составит (в промилле):

$$K_{\text{э}} = (M_{\text{и}} - M_{\text{о}}) / (M_{\text{и}} + M_{\text{о}}) \times 1000 = \\ = (10 \text{ тыс.} - 4 \text{ тыс.}) / (10 \text{ тыс.} + 4 \text{ тыс.}) \times 1000 = 429\%.$$

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Среднегодовая численность населения города составляет 500 тыс. чел. За год прибыло 20 тыс. чел., сальдо миграции равно 121 тыс. чел.

Определить валовую миграцию и коэффициенты интенсивности выбытий и прибытий.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи. Валовая миграция населения в районе за год составила 250 тыс. чел. Коэффициент интенсивности чистой миграции — 50 промилле.

Определить среднегодовую численность населения района, если за год в район прибыло 150 тыс. чел.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи. В районном центре среднегодовая численность населения составляет 250 тыс. чел. За год в город прибыло 15 тыс. чел.; коэффициент интенсивности выбытий составил 40 промилле.

Определить сальдо миграции, брутто-миграцию и коэффициенты миграции.

Задача 6

Исходные данные и постановка задачи. Среднегодовая численность населения района составляет 1 млн. чел. За год выбыло 120 тыс. чел.; сальдо миграции составляет 80 тыс. чел.

Определить брутто-миграцию и коэффициенты интенсивности выбытий и прибытий.

Задача 7

Исходные данные и постановка задачи. Сальдо миграции населения в городе за год составило 150 тыс. чел.; коэффициент интенсивности миграции оборота — 10 промилле.

Определить среднегодовую численность населения города, если за год в город прибыло 200 тыс. чел.

Ответы:

Задача 3. Валовая миграция населения в городе составляет 28 тыс. человек, коэффициент интенсивности прибытий — 40 промилле, коэффициент интенсивности выбытия — 16 промилле.

Задача 4. Среднегодовая численность населения района составляет 1 млн. человек.

Задача 5. Сальдо миграции в городе составляет 5 тыс. человек, валовая миграция — 25 тыс. человек, коэффициент интенсивности миграции оборота — 100 промилле, коэффициент интенсивности чистой миграции — 20 промилле.

Задача 6. Брутто-миграция населения в районе составляет 200 тыс. человек, коэффициент интенсивности прибытий — 200 промилле, коэффициент интенсивности выбытий — 80 промилле.

Задача 7. Среднегодовая численность населения города — 25 млн. человек.

ГЛАВА ШЕСТАЯ.

Наем и прием персонала

Ситуация "Ценностные ориентации при выборе работы"

Исходные данные и постановка задачи. Молодой специалист оканчивает высшее учебное заведение по специальности "Менеджмент". Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых имеет разные возможности удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (см. табл. 55).

Таблица 55

№№ п/п	Ценностные ориентации	Ранг
1.	Хорошо зарабатывать	
2.	Получать отпуск в удобное время	
3.	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4.	Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5.	Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6.	Повышать свое профессиональное мастерство	
7.	Наиболее полно использовать способности и умения	
8.	Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9.	Активно участвовать в управлении производством	
10.	Более надежное рабочее место	
11.	Власть и влияние (право принимать решения)	
12.	Продвижение по службе	
13.	Соответствие интересов на работе и вне ее	
14.	Общаться с интересными знающими коллегами	
15.	Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16.	Иметь хорошее обеспечение в старости	

Ситуация "Составление объявления об имеющейся вакансии"

Исходные данные и постановка задачи. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

Решение ситуации

Составим текст объявления.

Объявление о текущей вакансии

Должность: Ассистент специалиста по подбору персонала

Организация: Агентство по подбору персонала "КАДРЫ". Небольшое российское агентство по подбору персонала

Обязанности:

- помощь кандидатам в заполнении анкет;
- проведение предварительных собеседований с кандидатами;
- тестирование кандидатов (английский язык, машинопись);
- печать резюме;
- работа с базой данных кандидатов.

Требования:

Обязательные:

- знание английского языка на уровне спецшколы "5" или более глубокие знания;
- желание сделать карьеру;
- компьютер – работа в MS Word;
- гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

Желательные:

- опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента;
- машинопись от 100 уд. / мин., русская и латинская;
- компьютер – Word, Excel, MS Access, E-mail.

Условия труда:

- гибкий график – с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок;
- испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;
- бесплатные обеды;
- офис находится рядом с метро "Добрынинская";
- заработная плата обсуждается индивидуально.

Обращаться по телефону: 378-08-88, факс: 378-08-87.

Ситуация "Составление резюме"

Исходные данные и постановка задачи. Молодой специалист, окончивший вуз по специальности "Менеджмент", прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Составить резюме.

Методические указания. *Резюме* – это информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для *интервью*, то есть личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена ниже.

	Ф.И.О. адрес, телефон
Личные сведения	<ul style="list-style-type: none"> • Возраст • Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность Вы претендуете, Ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год окончания) название организации <ul style="list-style-type: none"> • Факультет, основные дисциплины • Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. <ul style="list-style-type: none"> • Название организации • Должность, основные обязанности укажите иностранные языки, которыми Вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете
Дополнительные сведения	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие водительских прав • Общественная деятельность
Интересы	

Деловая игра "Функции менеджера по персоналу"

Исходные данные. Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он выполняет следующие функции:

- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- маркетинг персонала;
- поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
- планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
- комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;

- анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- планирование деловой карьеры;
- участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- управление занятостью персонала;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- мотивация труда работников;
- стимулирование труда работников;
- разработка и внедрение систем оплаты труда;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
- профориентационная работа;
- формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
- подбор и расстановка кадров;
- создание резерва кадров и его обучение;
- применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
- применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;

- участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
- организация работы с увольняющимися работниками;
- ведение учета личных дел;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Постановка задачи:

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.

2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

Методические указания. Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются 10 функций, выбранные всем коллективом участников деловой игры, которые записываются в табл. 56 и 57.

Каждый участник деловой игры индивидуально заполняет табл. 56 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций. Эти данные заносятся в табл. 57 каждым учащимся. Если число учащих больше 10, то число экспертов может быть увеличено.

После обработки данных табл. 57 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции определяется ранг функции.

Итоги деловой игры подводятся ее участниками под руководством преподавателя.

Матрица попарных сравнений функций управления

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

Таблица 57

Сводная матрица попарных сравнений функций управления

№ функций	Наименование функций	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Ситуация "Разработка квалификационной характеристики специалиста"

Исходные данные и постановка задачи. В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Методические указания. Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен знать, должен владеть, должен иметь ясное представление.

Решение

Квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка представлена на схеме.

Начальник кредитно-экономического отдела должен	Права и обязанности
БЫТЬ	способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами, нести персональную ответственность за их использование; лидером коллектива, эталоном ответственности за принимаемые решения
ИМЕТЬ	выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка; высшее профессиональное образование, стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее 3 лет
ЗНАТЬ	законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности Сбербанка, ведомственные инструкции и нормативные документы; основы экономики и финансового менеджмента; перспективы развития финансово-банковской системы и стратегические направления Сбербанка; основы техники безопасности и противопожарной защиты
ВЛАДЕТЬ	методами эффективности и технологией банковской деятельности; методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ; методами оценки стоимости имущества; методами и техникой переговоров; методами изучения рынка ценных бумаг, инвестиций
ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	о механизме функционирования банковской системы, системы финансово-кредитных отношений, рынка ценных бумаг, механизме валютных торгов

Рис. 21. Квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка

Ситуация "Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта"

Исходные данные. Требуется кандидат по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания.

Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная политика государства, банки и промышленная политика;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность (отраслевой и территориальный разрез);
- страховая деятельность и промышленная политика.

Постановка задачи. Сформулировать перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

Методические указания. Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с данными нижеуказанной таблицы.

Решение

В табл. 58 приведены результаты решения ситуации.

Таблица 58

Перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики

№ п/п	Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности			Примечание
		1 – очень важно	2 – важно	3 – желательно	
		1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)					
1.	Специальность				
	Высшее профессиональное образование по специализации "Государственное и муниципальное управление"	-	-	X	
2.	Высшее профессиональное образование по направлению "Экономика" или по специальности:				
	<ul style="list-style-type: none"> • теоретическая экономика; • финансы и кредит; • мировая экономика; • национальная экономика; • экономика и управление на предприятии 				

3.	Наличие ученой степени				
4.	Дополнительное высшее образование				
5.	Специальная подготовка (главные направления): <ul style="list-style-type: none"> • государственное регулирование рыночной экономики; • развитие предпринимательства; • финансы и кредит; • региональное управление социально-экономическими процессами 				
6.	Владение иностранным языком				
Опыт работы кандидата по специальности					
7.	Профессиональный опыт по направлению высшего образования "Экономика" не менее трех лет				
8.	Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях				
Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)					
9.	Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)				
10.	Работа с документами: <ul style="list-style-type: none"> • умение самостоятельно дать письменное заключение; • умение составить методические рекомендации; • знание основ делопроизводства 				
11.	Общение с посетителями				
12.	Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)				
13.	Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)				
14.	Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте				

Ситуация "Срочный трудовой договор (контракт)"

Исходные данные и постановка задачи. Составьте срочный трудовой договор (контракт) между руководителем или иным должностным лицом организации и наемным работником. Примерная форма срочного договора (контракта) приведена ниже.

Предварительно ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли отказать работнику в приеме на работу по срочному трудовому договору (контракту), если в организации есть вакансии и образование работника соответствует требованию должности?

2. В каком случае работник может приступить к работе немедленно: если вопрос о его приеме решил руководитель организации или же начальник отдела управления персоналом?

3. При каких условиях работнику устанавливается испытательный срок? Какова его продолжительность?

4. Какие документы вправе требовать отдел управления персоналом у работника при приеме на работу?

5. Как должна поступить администрация, если работник после окончания срока контракта вышел на работу? Каковы условия продления контракта?

Трудовой договор (контракт)

г. _____ " ____ " _____ 199__ г.

1. _____
(наименование организации)

в лице руководителя _____
(Ф.И.О.)

или иного должностного лица _____
(Ф.И.О.)

действующего на основании (например, приказа № _____ от _____ или устава _____ от _____), в дальнейшем – "Организация", с одной стороны, и _____
Ф.И.О.

в дальнейшем – "Работник", с другой стороны, учитывая _____
(отразить одно из требований ч. 2, ст. 17 КЗот РФ)

заключили настоящий срочный трудовой договор (контракт) о нижеследующем.

2. Работник принимается на работу в качестве _____

(указать специальность, квалификацию, должность)

В _____
(в случае необходимости определить структурное подразделение)

_____ на срок с _____ по _____ (вариант: например, с трехмесячным испытательным сроком).

3. Обязанности Работника:

3.1. а) первый вариант – перечислить все трудовые обязанности в трудовом договоре (контракте);

б) второй вариант – Работник должен выполнять трудовые обязанности, предусмотренные должностной инструкцией от _____.

3.2. Выполнять настоящий срочный трудовой договор (контракт), локальные нормативные акты организации и действующее законодательство.

4. Обязанности Организации:

4.1. Ежемесячно выплачивать оклад в размере _____, подлежащий индексации:

а) первый вариант – в соответствии с действующим законодательством;

б) второй вариант – в соответствии с коллективным договором. Оклад может быть изменен в соответствии с законодательством, или соглашением сторон, или _____

(указать иные основания)

4.2. Производить ежемесячные выплаты стимулирующего характера:

- а) первый вариант – % от прибыли при условии _____;
- б) второй вариант – надбавку до _____ % оклада при условии _____;
- в) третий вариант – премию в размере _____ в соответствии с положением о премировании организации от _____;
- г) четвертый вариант – иные виды выплат стимулирующего характера.

4.3. Выплачивать вознаграждение по результатам работы за год в размере _____ в соответствии с положением о выплате вознаграждения от _____.

4.4. Предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск не менее 24 рабочих дней и дополнительный отпуск _____ рабочих дней за _____, а всего _____ рабочих дней.

4.5. Выплачивать материальную помощь к ежегодному отпуску в размере _____ при условии _____.

4.6. В случае досрочного прекращения срочного трудового договора (контракта) по основаниям п.п. _____ ст. _____ КЗоТ РФ выплачивать единовременное пособие в размере _____.

4.7. Обеспечить работника необходимым оборудованием, материалами, литературой, помещениями и другими средствами.

5. Дополнительные обязательства сторон:

а) первый вариант – Организация обязуется предоставить Работнику по истечении _____ лет работы _____-комнатную квартиру (жилой дом) размером _____, автомашину, гараж, садовый домик и т. д.;

б) второй вариант – Работник обязуется получить _____ специальное образование, совмещать выполнение профессий _____.

В случае уклонения сторон от добровольного выполнения обязательств заинтересованные лица могут обратиться в суд за защитой своего нарушенного интереса.

6. Срочный трудовой договор (контракт) может быть прекращен досрочно только по основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством (за исключением трудового договора (контракта) с руководителем организации, который может быть уволен также и в случаях, предусмотренных трудовым договором (контрактом) (п. 4 ст. 254 КЗоТ РФ).

7. Ответственность сторон:

Дисциплинарная и материальная ответственность работника наступает только в соответствии с трудовым законодательством. Иные виды ответственности могут оговариваться соглашением сторон дополнительно в пределах законодательства.

8. По истечении срока действия настоящего срочного трудового договора (контракта) последний может быть прекращен по п. 2 ст. 29 КЗоТ РФ (истечение срока), продлен или изменен.

9. Споры, возникшие между сторонами, разрешаются в установленном законом порядке.

10. Условия настоящего срочного трудового договора (контракта) могут быть изменены только по соглашению сторон.

11. Срочный трудовой договор (контракт) вступает в силу с момента его подписания (или с другой даты по соглашению сторон).

12. Срочный трудовой договор (контракт) составлен в двух экземплярах.

13. Адреса сторон:

"Организация":

"Работник"

Юридический адрес,
банковские реквизиты

Адрес, место прописки,
паспортные данные

Директор
Подпись _____
расшифровка
подписи

Подпись _____
расшифровка
подписи

Дата

Дата

Печать

Методические указания. Основной юридической формой установления трудовых отношений между работодателем и наемным работником в настоящее время является заключение трудового договора (контракта). В соответствии со ст. 15 Кодекса законов о труде РФ (КЗоТ РФ) трудовой договор (контракт) — это соглашение между трудящимся и организацией, по которому трудящийся обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовые договоры (контракты) заключаются:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет;
- 3) на время выполнения определенной работы.

Срочный трудовой договор (контракт) в соответствии с ч. 2 ст. 17 КЗоТ РФ заключается только в письменной форме, учитывает характер предстоящей работы (или условий ее выполнения, или интересов работника), составляется в двух экземплярах, подписывается руководителем организации (или по доверенности другим лицом) и работником, заключающим этот договор, с указанием должности, структурного подразделения, размера заработной платы и иных существенных условий работы.

Трудовой договор (контракт) хранится у каждой из сторон.

Трудовой договор (контракт) является основанием для издания приказа о приеме на работу.

Изменение условий трудового договора (контракта) допускается только в соответствии с законом или по соглашению сторон, не противоречащему законодательству.

По истечении срока действия трудового договора (контракта) может быть по соглашению сторон продлен или изменен, а также расторгнут по п. 2 ст. 29 КЗоТ РФ (истечение срока).

Должностной оклад работника максимальным размером не ограничен, но не может быть ниже минимального уровня оплаты труда, установленного законом РФ. По условиям, оговоренным в контракте, оклад может быть изменен (например, в зависимости от объема выполняемой работы, качества работы и т. д.).

При заключении срочного трудового договора (контракта) стороны могут предусмотреть дополнительные обязанности, в случае невыполнения которых заинтересованные лица вправе защитить свой нарушенный интерес в суде (например, предоставление жилой площади, автомашины, дачи, получение другого специального образования, совмещение профессий, дополнительный отпуск, денежная компенсация в случае досрочного расторжения трудового договора (контракта) по вине администрации и т. п.).

При невыполнении или ненадлежащем выполнении обязательств трудового договора (контракта) стороны вправе требовать его досрочного расторжения в соответствии с действующим законодательством.

Споры между сторонами трудового договора (контракта) рассматриваются в судебном порядке.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ.

Отбор кадров

Ситуация "Маркетинг персонала"

Исходные данные и постановка задачи. Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность. Организацией проводятся маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и путей покрытия потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами. Кроме того, организация-работодатель располагает лимитом средств, который она может выделить на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Организацией-работодателем разработаны требования к претендентам на должность. Эти требования являются основой для оценки кандидатов при их отборе. Организация располагает также результатами проверочных испытаний, проведенных для претендентов как ею, так и специализированными организациями.

Имея перечисленную выше информацию, участникам решения ситуации следует определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам. Конкретное содержание перечисленных выше видов информации представлено в исходных данных.

Исходные данные включают в себя:

- полный вид формуляра "Требования к претендентам на должность" с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (см. табл. 59);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (см. табл. 60);
- информацию об источниках покрытия потребности в персонале и величинах затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Требования к претендентам на должность
Описание задач (с указанием главных видов деятельности,
основных задач)

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	важно	желательно
Профессиональные предпосылки	2	3	4
Образование, специальность			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	X		
5. Специальные знания _____		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы -- указать конкретный круг проблем _____ и делать по ним выводы)	X		
7. Приспособляемость (способность разносторонне прорабатывать проблемы при возникновении различных ситуаций (указать примеры) _____)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определение приоритетности заданий, распределение заданий с учетом возможностей исполнителей, организация работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявить инициативу, высказать ряд идей в связи с _____ (привести примеры))		X	
10. Способность принимать решения (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (например, с _____ (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах))			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)		X	

1	2	3	4
13. Навыки риторики и письменной работы – умение вести совещания, семинары (кратко, ясно и убедительно выражать свои мысли); обмениваться информацией в письменной форме; давать письменные заключения о запросах внешних адресатов (указать, каких)		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, адекватная оценка внешнего окружения)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем).		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 60

Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

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

Источниками покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

для претендента А – агентство по найму персонала;

для претендента Б – служба занятости (биржа труда);

для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

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

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. руб., из которых на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости – 0,6 тыс. руб., по учебному заведению – 0,4 тыс. руб.

Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т. п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. руб. Затраты по найму составляют 0,4 тыс. руб. для всех путей покрытия потребности в персонале. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А – 1,0 тыс. руб.;

для претендента Б – 2,5 тыс. руб.;

для претендента В – 3,0 тыс. руб.;

для претендента Г – 4,0 тыс. руб.

Реализация программы введения кандидатов в должность потребует от организации-работодателя соответствующих затрат в размере: А – 0,5 тыс. руб., Б – 1,5 тыс. руб., В – 1,5 тыс. руб., Г – 2,5 тыс. руб.

Ежемесячная оплата труда по должности составит 4,5 тыс. руб.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала составляет 14,0 тыс. руб. на одного кандидата.

Методические указания. На первом шаге решения ситуации необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленную организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 59). Учет степени важности показателя оценки может быть выражен, например, через весовые коэффициенты для каждой степени градации.

Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 60. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. графы 2 – 5 табл. 60). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить следующую таблицу:

Порядковый номер показателя согласно табл. 57	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

На втором шаге следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить таблицу следующего вида (см. табл. 61):

Таблица 61

Источники покрытия потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свобод- ный рынок труда	Учебное заведение
1	2	3	4	5
Виды затрат 1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Наем персонала 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств				

На третьем шаге решения ситуации следует сравнить объем затрат по каждому пути покрытия потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на одновременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения необходимо принять решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

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

Решение

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:
 для 1-й градации (очень важно) – 1,5;
 для 2-й градации (важно) – 1,0;
 для 3-й градации – 0,5.

Далее следует рассчитать средневзвешенные величины общих рейтингов по каждому кандидату:

Порядковый номер показателя согласно табл. 57	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2.	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4.	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6.	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7.	1,0	4	4	3	3	5	5	3	3
8.	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10.	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11.	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15.	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарная оценка			67,5		58		61		51,5

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

претендент А – $67,5 / 15 = 4,5$;

претендент Б – $58 / 15 = 3,9$;

претендент В – $61 / 15 = 4,1$;

претендент Г – $51,5 / 15 = 3,4$.

Следующий шаг предполагает систематизацию исходных данных о затратах организации-работодателя, связанных с использованием того или иного пути покрытия потребности в персонале. Систематизированные данные целесообразно представить в виде таблицы (объемы затрат в тыс. руб.):

Источники покрытия потребности Виды затрат (согласно табл. 58)	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
	1	2	3	4
1.	10,8	-	-	1,8
2.	0,9	0,6	-	0,4
3.	8,5	6,2	6,2	6,2
4.	0,4	0,4	0,4	0,4
5.	1,0	2,5	3,0	4,0
6.	0,5	1,5	1,5	2,5
7.	4,5	4,5	4,5	4,5
8.	14,0	14,0	14,0	14,0

Общая сумма единовременных затрат организации-работодателя по каждому из путей покрытия потребности в персонале составит:

- агентство по найму — 13,6 тыс. руб.;
- биржа труда — 11,2 тыс. руб.;
- свободный рынок труда — 11,1 тыс. руб.;
- учебное заведение — 15,3 тыс. руб.

Затраты по каждому из претендентов на должность уложились в лимит средств, выделяемых администрацией организации-работодателя. Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов — у кандидата А. Очевидно, что ему отдадут предпочтение по результатам отбора.

Ситуация "Формирование рабочей группы"

Исходные данные. Ниже приведен список их 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самоуверенность.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Методические указания. Подготовленный список качеств раздать всем студентам группы и попросить каждого выбрать пять качеств, которые, по его мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы для решения проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

Каждый студент сможет это сделать при помощи метода попарных сравнений.

Деловая игра "Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность"

Исходные данные и постановка задачи. В крупной производственной организации зам. генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендует два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

Необходимо выбрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Методические указания. При оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принять и реализовать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством и передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

Шестую группу входят качества: умение коротко и ясно формулировать цели; умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет качества: умение увидеть новое, распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В *девятую группу* входят качества: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность; простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, разделенных на девять групп, приведенных выше.

Для этого формируется *группа экспертов* из 5 – 10 человек, в которую целесообразно включить руководителя подразделения организации, где появилась вакансия, 1 – 2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работников кадровой службы, ученого по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится *сводная матрица попарных сравнений этих качеств*, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют *первостепенную важность для конкретной вакантной должности* (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими (в баллах) каждым кандидатом по каждому количеству.

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем, в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами.

Строится *сводная матрица попарных сравнений*, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки

данных сводной матрицы остаются те *качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени.*

Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, и занимает ее.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает студентам отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Следовательно, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всей группы студентов, участвующих в деловой игре. Затем каждый студент строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств.

В табл. 62 приводится пример построения такой матрицы.

Таблица 62

Матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу организации (эксперт № 1)

№/№ качеств	Наименование качества	Номер качества										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2.	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3.	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4.	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6.	Умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7.	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8.	Умение увидеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9.	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10.	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Допустим, что в деловой игре участвуют 7 студентов. Тогда сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу будет выглядеть следующим образом:

Таблица 63

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу организации

№ п/п качеств	Наименование качества	Номер эксперта	Значение в баллах							Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг качества
			1	2	3	4	5	6	7		
1.	Способность подчинять личные интересы общественным		9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2.	Чуткое и внимательное отношение к людям		10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3.	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности		8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4.	Владение передовыми методами руководства		15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры		14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6.	Умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения		3	5	4	6	4	6	-	4,7	9
7.	Умение разрешать конфликтные ситуации		11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8.	Умение увидеть новое		8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9.	Общительность		9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10.	Опрятность и аккуратность внешнего вида		3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

Из табл. 63 видно, что качества № 6 (умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида) не имеют существенного значения для нашей вакантной должности, поскольку отношения 13,9/4,7 и 13,9/4,2 больше 2.

Оставшиеся в таблице восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности.

Затем определяется степень обладания этими идеальными качествами кандидатами на вакантную должность. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов и результаты заносятся в специальную таблицу:

**Сравнение реальных качеств претендентов на должность
заместителя генерального директора по персоналу организации
с идеальными качествами**

№№ качеств	Наименование качества	Значение в баллах идеальных качеств	Значение в баллах качеств претендентов	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1.	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (- 0,1)	9,7 (- 0,3)
2.	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+ 0,1)	8,9 (- 0,1)
3.	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (- 0,1)	9,0 (- 0,1)
4.	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (- 0,9)	13,2 (- 0,7)
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	12,9	12,2 (- 0,7)	12,3 (- 0,6)
6.	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+ 0,2)	11,1 (+ 0,1)
7.	Умение увидеть новое	7,5	7,7 (+ 0,2)	7,6 (+ 0,1)
8.	Общительность	8,9	9,3 (+ 0,4)	9,2 (+ 0,3)

В табл. 64 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет 0,9 балла, а у начальника сборочного цеха – 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени обладает идеальными качествами и он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Деловая игра "Отбор персонала"

Исходные данные и постановка задачи. Российско-бельгийская фирма по реализации молочной продукции, насчитывающая 300 человек и успешно работающая на московском рынке, разрабатывает планы расширения своей деятельности и организации производства молочных изделий в России. С этой целью фирма объявила набор специалистов на должности: бухгалтера, секретаря-референта.

Необходимо:

- составить описание данных должностей;
- разработать индивидуальные резюме для участия в конкурсе на занятие этих должностей;
- подготовить и провести отбор претендентов на данные должности, опираясь на поданные резюме;

- подготовить и провести собеседование по окончательному отбору претендентов на данную фирму;
- принять на работу отобранных претендентов и отказать претендентам, не прошедшим испытания.

Общая продолжительность деловой игры – 6 – 8 учебных часов.

Методические указания. При проведении деловой игры следует использовать схему приема специалистов (см. рис. 22), охватывающую взаимосвязь таких понятий, как цели деятельности организации, описание должностей, индивидуальные резюме специалистов, набор и отбор персонала.

Деловая игра предполагает сочетание аудиторной работы с выполнением домашних заданий, просмотром и обсуждением полученных видеозаписей.

Рекомендуется использовать материалы учебника "Управление персоналом организации". / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 136 – 148, 151 – 172, 241 – 257), и учебное пособие: Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.П. "Управление персоналом". / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998, глава 7.

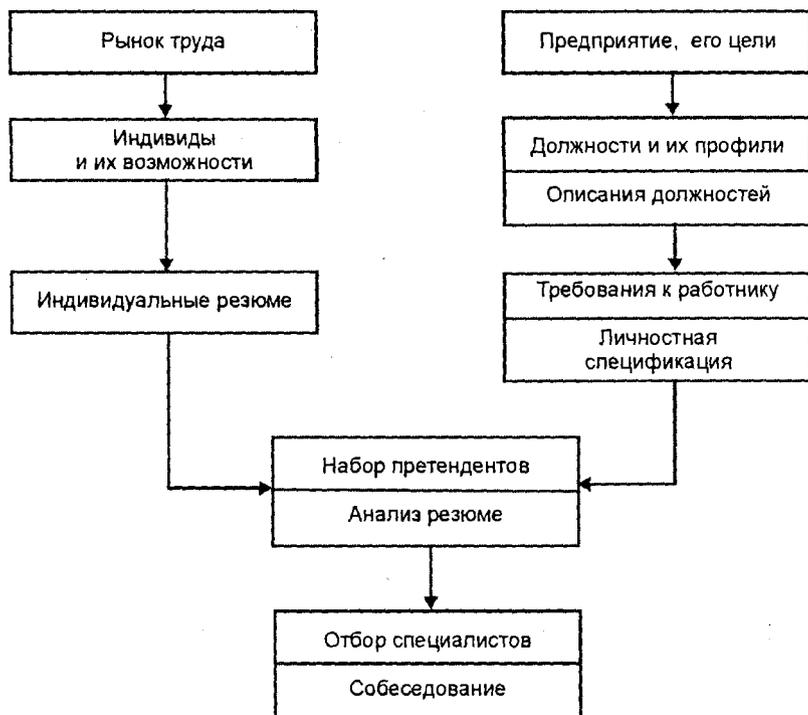


Рис. 22. Технология отбора специалиста

Описание хода деловой игры

Игра включает несколько этапов:

1 Разработка описания должностей и личностных спецификаций для бухгалтера и секретаря-референта фирмы "Шанс" (работа в аудитории). Группа делится на 2 или 4 подгруппы (в зависимости от численности), каждая из которых разрабатывает свои варианты описания профиля должности и личностных спецификаций (на основании полученного раздаточного материала, см. табл. 65, 66).

В конце занятия происходит обсуждение полученных описаний и выбираются базовые для дальнейшей работы.

2 Составление индивидуальных резюме (работа дома).

Студенты при выполнении домашнего задания составляют свои резюме на любую из этих должностей. Образец составления резюме см. в ситуации "Составление резюме", глава 6.

3 Анализ и отбор резюме.

В аудитории в результате коллективной работы (по подгруппам) из общего количества поданных резюме, равного численности группы, отбираются шесть: по три на каждую должность.

4 Подготовка и проведение собеседования.

Группа делится на три подгруппы:

- отборочная комиссия для приема на работу на данную фирму (три человека);
- кандидаты, допущенные на собеседование (6 человек);
- эксперты по оценке действий отборочной комиссии (остальные студенты).

4.1. Отборочная комиссия раздает подгруппам рекомендации по проведению собеседования и по оценке претендентов (табл. 67, 68).

4.2. Подготовка кандидатов к собеседованию. В течение времени, отведенного на подготовку, студенты изучают типичные причины отказа при приеме на работу (табл. 67).

4.3. Подготовка экспертов к оценке действий отборочной комиссии происходит в соответствии с выданными бланками оценок (см. табл. 69).

5 Проведение собеседования и его видеозапись.

Работа происходит в аудитории, проведение собеседования записывается на видеокассету для дальнейшего разбора.

6 Просмотр и обсуждение полученных результатов:

6.1. Определение кандидатов-победителей.

6.2. Обоснование отказа другим кандидатам.

6.3. Оценка деятельности комиссии.

Завершающим этапом деловой игры является просмотр и обсуждение видеозаписи, определение кандидатов-победителей, формулирование отказа кандидатам, не прошедшим отборочное собеседование.

В конце занятия студенты, оценивающие деятельность самой комиссии, заполняют бланки оценки (табл. 70) деятельности отборочной комиссии.

Анкета для составления описания должности (анализа рабочего места)
бухгалтера фирмы "Шанс"

1.	Название должности	бухгалтер
2.	Непосредственный руководитель	главный бухгалтер
3.	Непосредственные подчиненные, их обязанности:	персонала, подчиненного непосредственно служащему, нет
4.	Основная цель работы	ведение бухгалтерского учета
5.	Каковы основные задачи и обязанности специалиста: • по каждому виду деятельности; • какая доля рабочего времени тратится на каждый вид деятельности	ведение бухгалтерского учета: • основных фондов; • материалов и т. д.; • составление ежемесячных отчетов, проведение инвентаризации, переоценка основных средств
6.	Как происходит оценка работника	своевременная сдача отчетов, точность проводок и учета
7.	Как работа согласуется с деятельностью отдела	полностью
8.	Откуда поступает работа	• от руководителя; • со склада фирмы; • от коллег и других служб фирмы
9.	Куда направляется сделанная работа	главному бухгалтеру, структурным подразделениям, коллегам по работе
10.	Как часто и в каком объеме поступает работа по каждому виду деятельности	регулярно, иногда по нескольку раз в день
11.	Должен ли работник заполнить какие-либо документы или вести записи, какие и как часто	работник должен вести журналы движения основных фондов, материалов, составлять ежемесячные отчеты
12.	Какие технические средства управления используются служащим	персональный компьютер, калькулятор, ксерокс
13.	Какие расчеты необходимо производить	амортизация основных фондов, расчет остатков материалов, движение основных средств, транспортно-заготовительные расходы
14.	В какой степени работа требует контактов: • со служащими других отделов; • с представителями других организаций; • с частными лицами	• с сотрудниками бухгалтерии; • с ответственными за оборудование по подразделениям; • кладовщиками
15.	Рабочие условия, командировки	рабочее время с 9.00 до 18.00, перерыв на обед с 13.00 до 14.00, в период сдачи баланса (ежеквартально) приходится выходить в выходные дни

16.	Какая требуется квалификация и опыт для выполнения работы	высшее экономическое образование, желательно опыт работы в бухгалтерии, знание компьютера (на уровне пользователя)
17.	Какие специальные навыки и подготовка необходимы для выполнения работы	знание европейской системы бухгалтерского учета
18.	Сколько времени требуется человеку со средними способностями для того, чтобы научиться выполнять данную работу	от 4 до 6 месяцев
19.	Условия найма и труда, вид контракта	оформление по контракту с испытательным сроком в один месяц; предусмотрены ежемесячные премии в размере от одного до двух окладов; отработка при увольнении в течение двух недель

Таблица 66

**Анкета для описания должности "Секретарь-референт"
фирмы "Шанс"**

1.	Название должности	секретарь-референт
2.	Непосредственный руководитель	директор фирмы
3.	Непосредственные подчиненные, их основные обязанности	отсутствуют
4.	Основная цель работы	организация помощи руководителю, контроль и распределение информационных потоков, поступающих в офис
5.	Каковы основные задачи и обязанности специалиста: • по каждому виду деятельности; • какая доля рабочего времени тратится на каждый вид деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • подготовка документов, контрактов, в том числе на французском и английском языках; • стенографирование во время заседаний; • телефонное обслуживание офиса, общение с клиентами и ответы на вопросы по телефону; • прием и регистрация документов; • обеспечение сохранности документов
6.	Как происходит оценка работника	по количеству замечаний и дополнений от руководителя
7.	Как работа согласуется с деятельностью отдела	полностью
8.	Откуда поступает работа	<ul style="list-style-type: none"> • от руководителя; • от коллег; • от покупателей; • извне (по телефону)
9.	Куда направляется сделанная работа	<ul style="list-style-type: none"> • за пределы организации; • руководителю; • в структурные подразделения фирмы

10.	Как часто и в каком объеме поступает работа по каждому виду деятельности	работа поступает регулярно, по мере появления новых клиентов и видов работ
11.	Должен ли работник заполнять какие-либо документы или вести записи, какие и как часто	ведение журналов учета входящей и исходящей документации, поступление звонков, отправления факсов; составление контрактов
12.	Какое оборудование используется служащим	IBM 486, Windows, Word, многорядные калькуляторы, системный телефон, ксерокс
13.	Какие расчеты необходимо производить	—
14.	В какой степени работа требует контактов: • со служащими других отделов; • с представителями других организаций; • с частными лицами	<ul style="list-style-type: none"> • постоянный контакт с руководителем; • периодические контакты со структурными подразделениями и работниками; • редкие контакты с частными лицами
15.	Рабочие условия, командировки	рабочее время с 9.00 до 17.30 с перерывом на обед; при необходимости возможны задержки после работы и работа во внеурочное время за дополнительное вознаграждение
16.	Какая требуется квалификация и опыт для выполнения работы	высшее экономическое образование, умение работать на ПЭВМ
17.	Какие специальные навыки и подготовка необходимы для выполнения работы	знание стенографии, делового этикета, иностранных языков, машинописи
18.	Сколько времени требуется человеку со средними способностями для того, чтобы научиться выполнять данную работу	при наличии базовых знаний по языкам, компьютеру, этикету – около двух месяцев
19.	Условия найма и труда: • вид контракта; • режим работы; • заработная плата; • премия; • бонусы; • продолжительность отпуска	работа по контракту с 3-месячным испытательным сроком, оплата устанавливается индивидуально, предусмотрены ежемесячные премии в размере оклада, отпуск – 24 рабочих дня

Таблица 67

Типичные причины отказа при приеме на работу

Типичные ошибки при приеме на работу	
<p>Жалкий внешний вид. Манеры всезнайки. Неумение говорить: плохая дикция, грамматические ошибки. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач. Недостаток искренности и уравновешенности.</p>	<p>Желание получить работу на короткое время. Мало чувства юмора. Мало знаний по специальности. Несамостоятельность (родители принимают за него решения). Отсутствие интереса к компании или отрасли.</p>

<p>Отсутствие интереса и энтузиазма. Невозможность участия в делах фирмы помимо обусловленного графиком времени. Чрезмерная концентрация на деньгах – заинтересованность только в более высокой оплате. Низкая успеваемость во время учебы. Нежелание начать снизу – ожидание слишком многого и слишком быстро. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы. Недостаток такта. Недостаточная зрелость. Недостаточная вежливость. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях. Недостаточное умение ориентироваться в обществе. Выраженное нежелание учиться. Недостаточная живость. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру. Вялое, "рыбье" рукопожатие. Нерешительность. Бездельничанье во время отпуска. Неудачная семейная жизнь. Трения с родителями. Неряшливость. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).</p>	<p>Подчеркивание того, с кем имеет знакомство. Нежелание отправляться туда, куда требуется. Цинизм. Низкий моральный уровень. Лень. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях. Узость интересов. Неумение ценить время (проводит много времени в кино). Плохое ведение собственных финансовых дел. Отсутствие интереса к общественной деятельности. Неспособность воспринимать критику. Отсутствие понимания ценности опыта. Радикальность идей. Опоздание на собеседование без уважительных причин. Отсутствие каких-либо сведений о компании. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время). Отсутствие вопросов о работе к проводящему собеседование. Сильно давящий тон. Неопределенность ответов на вопросы.</p>
--	--

Таблица 68

Рекомендации исполнителю роли "интервьюер" или принимающему на работу

Деловая игра предназначена для отработки навыков поступления на работу молодых специалистов. В этой связи в приводимых рекомендациях содержатся советы по проведению собеседования именно с молодыми специалистами, впервые устраивающимися на работу.

- Использовать стратегию дружелюбия, не использовать методов психологического давления.
- Успокоить кандидата, создать неофициальную дружескую атмосферу.
- Расположить кандидата к сводной беседе, задавать вопросы, требующие некоторого пояснения.
- Начать с тех вопросов, на которые ему легче отвечать: об институте, опыте работы, о профессиональных целях.
- Изучить основные области:
 - подготовка и основные достижения: деятельность сверх учебы, общественная работа, работа по совместительству, наличие опыта руководящей деятельности;
 - интеллектуальные качества: самовыражение, творческие интересы, рассудительность;

- **побудительные мотивы:** инициатива, энергия, энтузиазм, настойчивость;
- **готовность работать на вашей фирме:** понимание того, что от него ждет организация и что он ей может предложить;
- **эмоциональная зрелость:** стабильность, отношение к ответственности, реакция на трудности, самооценка;
- **навыки личностных взаимоотношений:** способ налаживания контактов, горячность, понимание других, терпимость, чувство юмора.
- Поговорить об организации, кратко изложив основные моменты развития фирмы и перспективу развития.
- Описать общую перспективу роста и возможности работы для молодого специалиста на фирме, действующую систему повышения квалификации и обучения.
- Ответить на вопросы.
- Сообщить, через сколько времени будет принято решение и как оно будет доведено до сведения претендента.
- Поблагодарить кандидата за проявленный интерес к организации.
- Записать впечатления сразу после проведения собеседования.
- После проведения всех собеседований принять окончательное решение.
- Проинформировать всех кандидатов о принятых решениях, выбрать соответствующую этичную форму отказа тем кандидатам, которые не прошли отбор, и кратко объяснить причину.

Таблица 69

Бланк оценки кандидата на вакантную должность (оценку проводит комиссия с учетом задач, стоящих перед фирмой)

Ф.И.О. претендента	Оценки (по пятибалльной системе)
Наименование вакантной должности	
<ul style="list-style-type: none"> • Общий вид: манера поведения, умение говорить, состояние здоровья • Характерные черты: настойчивость, уверенность в себе, трудолюбие, терпимость • Интеллект, способности • Соответствующий опыт работы и / или знания • Образование • Склонности, интересы • Готовность немедленно приступать к работе • Общая приемлемость кандидата (с учетом будущих потребностей фирмы) Общая оценка	

Бланк оценки участников проведения собеседования (оценку работы отборочной комиссии проводят эксперты – члены группы)

Показатели	Члены отборочной комиссии				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Выбранный стиль проведения собеседования • Манера задавать вопросы • Умение слушать • Взаимосвязь вопросов с целью проведения собеседования • Форма начала проведения собеседования • Согласованность действий оценщика с другими действиями отборочной комиссии • Применяемые формы фиксации информации 					
Общая оценка (по пятибалльной системе)					

Деловая игра "Отбор руководителя из кадрового резерва"

Исходные данные. В акционерном обществе "Торговый дом "Лира" из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва.

Правлению АО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО

№ п/п	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	2	3	4	5	6
1.	Возраст (лет)	43	49	39	33
2.	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3.	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4.	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5.	Общий стаж работы	21	22	20	16

1	2	3	4	5	6
6.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7.	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
8.	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9.	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10.	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 17 лет)
11.	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Пономарев Л.И.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток — большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Постановка задачи:

1. Провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора АО "Торговый дом "Лира".

2. Составить объективную записку с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

Методические указания. В деловой игре рассматриваются научно обоснованное применение систем и процедур замещения должностей менеджеров, управление процессом изучения профессионально-квалификационного уровня, деловых, личностных, психофизиологических качеств (эрудиция, работоспособность, отношение к работе, оперативность и т. д.) работников, порядок проведения аттестации, согласование кандидатуры на должность менеджера с различными категориями персонала. Особое внимание обращается на соответствующее документирование названных этапов кадровой работы по формированию резерва руководящих кадров предприятий и работы с ними.

Занятия по деловой игре рекомендуется проводить по следующей схеме:

1. Введение в деловую игру, когда студенты выявляют главные и второстепенные проблемы с учетом того, что приводимая ситуация не имеет однозначного решения.

Аудиторное время – 1 час.

2. Анализ содержания деловой игры, подготовка множества решений и определение стратегии и групповой тактики в конкретных обстоятельствах.

Аудиторное время – 2 часа.

3. Дискуссия по оценке различных подходов к принятому решению, где преподаватель выступает в роли консультанта.

Аудиторное время – 1 час.

Исходя из данных о представленных кандидатурах, эксперты (студенты) оценивают их деловые и личностные качества в специальном листе (см. табл. 71). Оценка дается по 4-балльной системе. Для облегчения заполнения листа, а также правильного толкования признаков, качеств и уровня их проявления подготовлена специальная инструкция (см. табл. 72).

**Лист оценок деловых и личностных качеств
кандидата на должность коммерческого директора**

Ф.И.О. _____

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4)
1.	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки).	
2.	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд).	
3.	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов).	
4.	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы).	
5.	Добросовестность в работе.	
6.	Работоспособность.	
7.	Чувство ответственности за порученное дело.	
8.	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми).	
9.	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями).	
10.	Отношение к критике (реакция на замечания).	
11.	Способность к самооценке в случае производственных неудач.	
12.	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели.	
13.	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям).	
14.	Общий культурный уровень, широта кругозора.	
15.	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе.	
16.	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью).	
17.	Состояние здоровья.	
18.	Вредные привычки.	

Итоговая оценка: _____

Эксперт _____

Дата _____

**Краткое определение и характеристики уровней оценок
качеств кандидатов**

№ п/п	Определение качества	Характеристика уровней проявления качеств кандидатов			
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	Имеет очень низкий уровень профессионального мастерства, нет опыта работы	Уровень профессионального мастерства средний, опыт работы незначительный	Имеет высокий уровень профессионального мастерства, обладает достаточным опытом работы	Обладает очень высоким профессиональным мастерством, богатым опытом работы
2.	Организаторские способности (умение четко организовывать и планировать свой труд)	Не всегда рационально использует рабочее время, не может правильно организовать свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, однако не всегда планирует работу	Умеет хорошо и рационально организовывать трудовой процесс, планирует работу	Умеет создать четкий порядок в работе, всегда планирует свой труд, успевает решить в течение рабочего дня все намеченные вопросы
3.	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	В служебных делах руководствуется личными интересами	На первое место ставит личные интересы, а дела отодвигает на второй план	Интересы дела волнуют лишь постольку, поскольку несет за это прямую ответственность	Интересы дела ставит прежде всего, зачастую в ущерб личным интересам
4.	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	Не ищет новых форм работы ни при каких обстоятельствах	Редко сам ищет новые формы работы, даже если этого требуют обстоятельства	Ищет новые формы работы тогда, когда этого требуют обстоятельства	Постоянно ищет новые формы работы
5.	Добросовестность в работе	Задания выполняет небрежно, допускает ошибки, пренебрегает своими обязанностями	Иногда бывает недобросовестен, редко, но допускает ошибки в работе	В основном выполняет обязанности честно и тщательно	Всегда честен и тщателен в выполнении обязанностей

1	2	3	4	5	6
6.	Работоспособность	Быстро утомляется, сохраняет работоспособность на сравнительно короткое время	Утомляется по мере увеличения интенсивности труда, сохраняет средний уровень работоспособности в течение всего рабочего времени	Способен в течение всего рабочего времени поддерживать достаточно высокий уровень работоспособности	Способен трудиться интенсивно в течение всего рабочего времени, сохраняет высокий уровень работоспособности даже при изменившихся внешних условиях (холод, жара и т. д.)
7.	Чувство ответственности за порученное дело	Не развито вообще	Развито крайне слабо	Чувство ответственности нужно постоянно "подогревать" с помощью руководителя	Развито очень сильно, готов лично нести полную ответственность за качество и своевременность выполнения задания
8.	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное общение с людьми)	Замкнут, необщителен, находится в "моральной изоляции". Не имеет авторитета среди товарищей по работе	Вступает в контакт с людьми только по деловым вопросам. Авторитет в коллективе низкий	В контакт вступает не совсем легко и в основном по деловым вопросам. Авторитет в коллективе высокий	Легко вступает в контакт с разными людьми, умеет расположить к себе людей и добиться уважения. Имеет очень высокий авторитет в коллективе
9.	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	Нет уверенности	Уверенность незначительная, постоянно необходим контроль. "Нужен глаз да глаз"	Можно быть уверенным, но контроль не вреден. "Доверяй, но проверяй"	Есть твердая уверенность, что на этого человека можно положиться. Его информация достоверна, работа сделана до конца. "Уверен, как в самом себе"

1	2	3	4	5	6
10.	Отношение к критике (реакция на замечания)	Не любит, когда его критикуют, и не пытается скрыть это	Воспринимает критику как неизбежное, но неприятное дело, недостатки исправляет под большим нажимом	Критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает	Воспринимает критику как справедливое и должное, старается исправить недостатки
11.	Способность к самооценке в случае производственных неудач	Склонен винить кого угодно, только не себя	Склонен винить причины неудач лишь во внешних обстоятельствах	Старается справедливо рассудить и найти причины неудач	Во всем винит себя, не принимая во внимание объективные причины или обстоятельства
12.	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	Для достижения цели не прилагает никаких усилий	Если желаемой цели нельзя добиться, сразу "складывает крылья"	Видит цель, добивается ее, однако неудачи выбивают из колеи	Ясно видит цель, добивается ее, прилагает максимум усилий. Неудачи только подстегивают и прибавляют упорства
13.	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	Никогда и ни в чем не старается помочь людям	На просьбы и пожелания товарищей по работе "закрывает глаза"	Просьбы и пожелания выслушивает, обещает помочь, но ничего не делает	Всегда внимательно и чутко относится к просьбам и пожеланиям людей, старается помочь
14.	Общий культурный уровень, широта кругозора	Интересы не выходят за рамки личных	Мало читает, мало знает, круг интересов ограничен	Много читает и много знает, но круг интересов ограничен	Обладает широким кругозором, много читает и много знает, всесторонне развит
15.	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	Считает себя незаменимым	О себе большого мнения и не старается скрыть это	Знает себе "цену", но не старается это внешне проявить	Никогда и ни в чем не проявляет превосходства над другими

1	2	3	4	5	6
16.	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	Постоянно имеет неряшливый вид	Довольно часто имеет неряшливый вид	Не всегда следит за своим внешним видом	Всегда подтянут и аккуратен
17.	Состояние здоровья	Постоянно болеет, имеет большие потери рабочего времени. "Больше болеет, чем работает"	Состояние здоровья неудовлетворительное, велики потери рабочего времени (находится на больничном листе более 60 дней в году)	Практически здоров, имеет небольшие потери рабочего времени (находится на больничном листе до 30 дней в году)	Болеет крайне редко, потери рабочего времени незначительны
18.	Вредные привычки	Пьет очень часто и в любой компании теряет над собой контроль	Большой любитель выпить (было бы желание, а повод всегда найдется)	Может выпить, чтобы поддержать компанию, придерживается принципа "пей, да дело разумей"	Не употребляет спиртные напитки ни при каких обстоятельствах, даже в компании

При обработке информации обязательно учитывать коэффициент значимости каждого качества в общем наборе (эти коэффициенты от 0 до 1 определяет экспертная комиссия), что позволяет в какой-то мере нивелировать субъективное мнение заполнявших листок оценок (табл. 71).

Имея комплект листов оценок деловых и личностных качеств кандидатов, отобранных из кадрового резерва, и зная итоговую сумму баллов по каждому из них, студенту (эксперту) предлагается оценить каждого кандидата из приведенного списка с точки зрения целесообразности назначения его коммерческим директором. Оценка кандидатур производится по пятибалльной шкале от 0 до 5, при этом:

- 5 – наиболее подходящая кандидатура на должность коммерческого директора;
- 4 и 3 – удовлетворительная кандидатура;
- 2 и 1 – наименее подходящая кандидатура;
- 0 – не знаю.

Экспертный лист №

Ф.И.О.	Сведения о кандидатах					Оценка эксперта (обводится кружком)
	Возраст	Специальность	Должность	Общий стаж работы	Поощрения	
						123450
						123450
						123450
						123450

Эксперт _____

Дата _____

После заполнения листа составляется сводная ведомость экспертных заключений (табл. 74).

Таблица 74

Сводная ведомость экспертных заключений

№ п/п	Фамилии (инициалы) кандидатов	Индивидуальные оценки, выставленные экспертами				
		Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄	Э ₅
1	2	3	4	5	6	7

Число экспертов			Сумма баллов граф с 3 по 7	Общая оценка гр. 11 / гр. 10 Э _{об}	Примечание
Всего	Давших нулевую оценку	гр.8 – гр.9			
8	9	10	11	12	13

Примечания.

1. Экспертный лист не обрабатывается, если эксперт:

а) по всему списку указал одинаковую оценку (вне зависимости от ее содержания);

б) по всему списку оперировал двумя оценками.

2. Общая оценка рассчитывается делением суммы оценок, данных всеми экспертами по кандидатуре (Э_г), на общее количество экспертов (n) за вычетом количества экспертов, давших нулевую оценку (m), то есть:

$$Э_{об} = \frac{\sum_{i=1}^{n-m} Э_i}{n - m},$$

где Э_i – индивидуальная оценка i-го эксперта;

n – общее количество экспертов;

m – количество экспертов, давших нулевую оценку.

Обработка сводных экспертных листов ведется по следующим показателям:

1) индекс блокировки α рассчитывается по формуле:

$$\alpha = \frac{\sum_1^n Ч_{65} + \sum_1^n Ч_{64} + \sum_1^n Ч_{63}}{n},$$

где $Ч_{65}$, $Ч_{64}$, $Ч_{63}$ – число экспертов, поставивших оценки 5, 4, 3 соответственно;

n – общее количество экспертов.

При 50% кандидат далее не рассматривается;

2) свыше 50%: определяется индекс степени согласия W_{cc} по формуле:

$$W_{cc} = \frac{\sum_1^n C_i}{n + 5},$$

где $C_i = \sum_1^n \Theta_{65} + \sum_1^n \Theta_{64} + \sum_1^n \Theta_{63}$ – сумма пропусковых баллов (5, 4, 3),

набранная кандидатом;

n – число экспертов, участвовавших в оценке.

При $W_{cc} > 0,7$ кандидат рекомендуется на должность коммерческого директора.

При $W_{cc} = 0,6 - 0,69$ – рассматривается как резервная кандидатура, причем требуется уточнить причины ослабляющих позиций.

При $W_{cc} < 0,6$ – не рекомендуется на должность коммерческого директора.

На основании учета оценок всех экспертов (табл. 75) делается вывод о целесообразности назначения кандидата коммерческим директором.

Таблица 75

Групповая ведомость результатов экспертных заключений и результатов обработки (пример)

Кандидат	Эксперты											Индекс блокировки (α)	Индекс степени согласия (W_{cc})	$\Sigma_{об}$	
	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л				м
Н	0	2	3	4	0	0	1	3	3	3	3	1	0,66	0,32	2,56
О	2	2	0	0	3	0	3	2	2	2	2	1	0,22	0,10	2,11
П	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	1	4	0,92	0,73	3,75
Р	5	4	5	0	5	5	5	4	4	2	4	4	0,90	0,75	4,27

ПРОТОКОЛ № _____

собрания членов группы _____
по выборам _____ коммерческого директора
"____" _____ 199__ г.

1. Из общего числа членов группы _____ человек
присутствовало _____ человек, или _____ %.

2. В списки для голосования включены следующие кандидатуры:

3. Итоги голосования:
подано голосов (количество, %): за _____; против _____

- а) _____
- б) _____
- в) _____

недействительными признаны _____ бюллетеня(ей).

4. По итогам голосования представляется на должность коммерческого директора _____
(Ф.И.О.)

получивший наибольшее количество голосов.

Председатель собрания _____
(подпись)

Счетная комиссия _____
(подпись)

ГЛАВА ВОСЬМАЯ.

Трудовая адаптация персонала

Ситуация "Адаптация персонала"

Исходные данные. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи:

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания. Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 23 и метод попарных сравнений факторов.

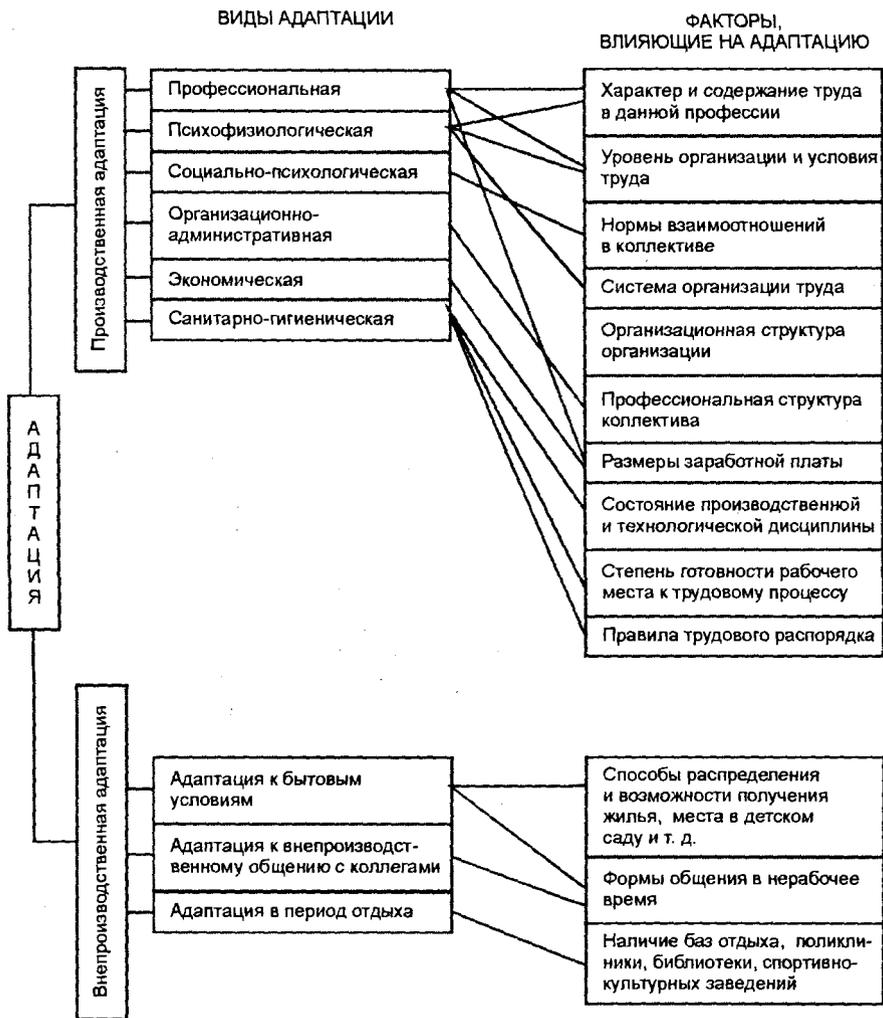


Рис. 23. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Тест "Коммуникативность и адаптация работника в коллективе"

Читая утверждения, отметьте знаком "+" те из них, с которыми Вы согласны, и знаком "-", если не согласны. Отвечайте искренне и только "да" или "нет".

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтоб привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ

Начислите себе по одному баллу за ответы:

- "нет" – на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;
- "да" – на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0 – 3 балла. У Вас **низкие** коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас "неудобным" в общении по причине прямолинейности.

4 – 6 баллов. У Вас **средние** коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный человек в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении и окружающих.

7 – 10 баллов. У Вас **высокие** коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Тест "Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений"

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж и необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ

Определите число набранных Вами баллов по таблице:

Вопрос/Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
"Да"												
"Нет"												

Теперь можно ответить на вопрос, вынесенный в заголовок теста.

От 0 до 9 баллов. Вы **очень нерешительны**. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все "за" и "против". Если удастся переложить решения на плечи другого, вздыхаете с полным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и... часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие.

Не пытайтесь оправдывать все тем, что это Ваша "прирожденная" осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш "коэффициент полезности". Мало того, на Вас трудно положиться — Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению — оно не подведет Вас.

От 10 до 18 баллов. Вы **принимаете решения осторожно**, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Коллеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас достаточно времени. Вот тогда начинают одолевать различные сомнения, появляется соблазн все "утрясти" с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот — вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, подчиненными, но для того, чтобы проверить себя.

От 19 до 28 баллов. Вы **достаточно решительны**. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное — опыт помогают решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира, но считаете зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

От 29 баллов и выше. Нерешительность — неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое порой не пытаетесь скрывать.

Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ.

Деловая карьера и ее развитие

Ситуация "Составление личного жизненного плана"

Исходные данные и постановка задачи. Менеджер по персоналу находится на середине своей карьеры. В организации, где он работает, намечены организационные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры.

Методические указания



Рис. 24. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по работе?
- Какую работу я хочу выполнять через ___ лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет, каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т. д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы, другое мнение?
- Навязываю ли другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?
- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
- Как я забочусь о дружеских отношениях?
- Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?

- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 19____ г., самое позднее до _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т. д.?

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социальных связей, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Ситуация "Построение карьерограммы для менеджера"

Исходные данные и постановка задачи. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по специальности "Менеджмент" со специализацией "Управление персоналом". Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

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

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

Карьерограмма состоит из двух частей. *Одна часть* содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах.

Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации, переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рис. 25 приводится карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления.



Рис. 25. Карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления

Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т. д.
5 – 6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4 – 5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля.
3 – 4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при Вузе. Самостоятельное обучение (стажировка).
2 – 3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка).
5 – 6	Высшее учебное заведение.

Тест "Выбор карьерного пути"

Закончите предложение так, как Вам больше нравится.

1. Наилучший способ заставить людей что-либо делать это:

- А – увеличить им зарплату;
- В – поручить им то, что они считают неосуществимым;
- С – покритиковать их немного;

Д – ставить им палки в колеса.

2. Настоящий руководитель – это тот, кто:

А – по-настоящему рискует;

В – рискует, но осторожно;

С – делает вид, что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;

Д – делает все назло другим.

3. Лучшие руководители обычно:

А – действуют решительно; тот, кто хочет власти, должен пользоваться моментом;

В – ведет себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;

С – считая подчиненных своими лучшими друзьями, более всего заботятся о демократичности правления.

4. Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь: смешно вообразить, что кто-нибудь так сразу сможет разумно и самостоятельно распоряжаться властью:

А – печально, но факт;

В – в общем, верно;

С – ерунда.

5. Способ заставить подчиненных трепетать – это:

А – твердая вера;

В – холодный расчет;

С – нелицеприятные факты из их жизни.

6. Опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате:

А – именно так;

В – это неверно.

7. Обозначьте правильное утверждение буквой "П" и ложные – "Л":

А – хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;

В – руководитель не должен принимать критику своего стиля руководства;

С – большинство руководителей не замечает характерных для себя ошибок;

Д – на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;

Е – обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика.

8. Худший из руководителей – это:

А – я;

В – тихий, незаметный человек;

С – тот, кто не внушает доверия.

Ключ

Правильные ответы:

1 — А; 2 — В; 3 — С; 4 — С; 5 — А; 6 — А; 7 — ...; 8 — С.

Каждый правильный ответ дает Вам 10 очков. Помните, что в седьмом вопросе засчитываются только ответы с пометкой "ложно".

Вы набрали 60 — 80 очков. Тогда Вы — блестящий руководитель, материально обеспечены, независимы, решительны, но не опрометчивы; заботливы, но не зануда. Вы умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества в других. Ваши люди Вас любят и пойдут за Вами на край света.

20 — 50 очков. Вы сильны и интеллигентны, одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи, и Вы частенько и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственность за чужие успехи и неудачи, но уж если пришлось покомандовать, то вы делаете это отлично.

Менее 20 очков. Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать "под началом" тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают Вас. Вы надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.

Ситуация "Пора отставки"

Исходные данные и постановка задачи. Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

Методические указания. В соответствии с законом Паркинсона¹ менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г)
2. Пора благоразумия ($B = Г + 3$ года)
3. Пора выдвигения ($B = B + 7$ лет)
4. Пора ответственности ($O = B + 5$ лет)
5. Пора авторитета ($A = O + 3$ года)
6. Пора достижений ($D = A + 7$ лет)
7. Пора наград ($H = D + 9$ лет)
8. Пора важности ($Ba = H + 6$ лет)
9. Пора мудрости ($M = Ba + 3$ года)
10. Пора тупика ($T = M + 7$ лет)

¹ Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.

Γ – возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При $\Gamma = 22$ годам менеджер достигнет T к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница равна 15 – 20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет D к 47 годам, когда руководителем 62 года. Тут и происходит перелом.

Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6 – 10, проходит иные фазы:

6. Пора краха ($K = A + 7$ лет)
7. Пора зависти ($Z = K + 9$ лет)
8. Пора смирения ($C = Z + 4$ года)

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: "Со мной никогда не посоветуются", "Я еще что-то значу" или "Такой-то ничего не умеет".

Пора смирения: "Мне почести не нужны", "Если бы меня повысили, тогда бы я в шахматы играл", "Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше".

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Решение ситуации

Определим возраст менеджера-руководителя в момент отставки:

$$25 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 9 + 6 = 65 \text{ лет.}$$

Преемнику в это время исполнится 46 лет, так как через год согласно закону Паркинсона он не сможет заменить руководителя. Определим возраст преемника в пору его готовности:

$$46 - 7 - 3 - 5 - 7 - 3 = 21 \text{ год.}$$

Ответ: возраст менеджера-руководителя в момент ухода в отставку – 65 лет, а возраст преемника – 46 лет. Преемник в пору готовности вступает в 21 год.

Ситуация "Индивидуальное целевое планирование на основе самофотографии рабочего времени"

Исходные данные и постановка задачи. Работа по ситуации предусматривает проведение трех семинаров и выполнение двух домашних заданий.

1. На первом семинарском занятии (после лекций по содержанию целевого индивидуального планирования) преподаватель объясняет задачу и предлагает студентам сформулировать цель их деятельности на ближайшие год-два и построить "дерево" целей (см. рис. 26), доведенное до 3 – 4 уровня декомпозиции, с одновременным указанием ориентировочного времени, необходимого для реализации каждой из работ. Задание может быть закончено дома. В результате составления "дерева" целей студенты получают ориентировочные плановые величины времени, необходимые им для реализации поставленной цели.

2. Для получения фактических затрат времени, то есть выявления реальной структуры затрат рабочего времени студента, на этом же семинаре выдается первое домашнее задание: провести самофотографию рабочего времени студента за неделю. С этой целью предлагается воспользоваться классификатором затрат времени студента (табл. 76) и картой самофотографии рабочего времени (см. табл. 77).

3. На втором семинарском занятии проводится обсчет полученных данных по результатам самофотографии и заполнение табл. 78 – 80, их обсуждение, сравнение с плановыми затратами (из третьего – четвертого уровня декомпозиции "дерева" целей), выявления потерь и нерациональных трат времени (с точки зрения достижения конечной цели).

4. На третьем семинаре проводится поиск резервов времени, которые каждый студент выполняет самостоятельно. Для облегчения этой работы происходит обсуждение табл. 81 "Похитители времени". Каждый студент разрабатывает свои индивидуальные рекомендации по сокращению излишних затрат времени.

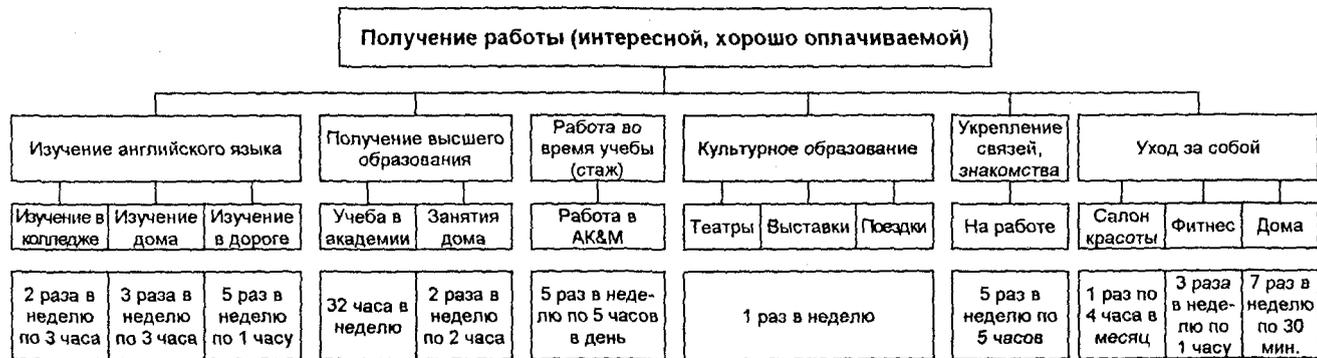


Рис. 26. Пример построения "дерева" целей деятельности

Классификатор затрат времени студента

Перечень элементов затрат	Шифр
УЧЕБА	10
Присутствие на занятиях в академии	11
Выполнение домашних заданий	12
Работа в библиотеке	13
Работа в вычислительном центре	14
СПОРТ	20
ОТДЫХ (развлечения)	30
Кино, телевизор	31
Театр	32
Концерты	33
Дискотека	34
Пешие прогулки	35
Встреча с друзьями	36
БИЗНЕС (работа)	40
Изучение нормативных документов	41
Работа с экономической информацией	42
Работа с корреспонденцией, СМИ	43
Подготовка отчетов, справок	44
Телефонные разговоры (служебные)	45
Служебные разъезды	46
Участие в переговорах	47
Работа с клиентами	48
ОБЩЕСТВЕННАЯ РАБОТА	50
ДОМАШНИЕ ДЕЛА	60
ТРАНСПОРТ (затраты времени на дорогу)	70
ЛИЧНЫЕ ДЕЛА	80
ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ	90
ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ	100

Пример карты самофотографии рабочего времени студента

День недели	Часы работы																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	
Понедельник	80	70	10	10	10	10	70	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	70	10	10	10	70	80
Вторник	80	70	10	10	10	10	10	10	10	70	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	70	35	35	80	
Среда		80	70	10	10	10	10	10	10	70	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	70	12	12	12	
Четверг		80	70	10	10	10	10	70	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	70	10	10	10	70	60	
Пятница	80	70	10	10	10	10	10	70	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	45 + 42	70	35	12	12	
Суббота	80	70	10	10	10	10	10	70	60	12	70	80	80	80	70	36	36	36	
Воскресенье				60	12	12	12	12	12	12	12	80	70	32	32	32	32	70	
Итого по шифру затрат																			

Пример проведения анализа структуры фактических затрат времени студента

Шифр		Плановые затраты времени	Фактические затраты времени	Удельный вес работ, %	
				план.	факт.
10	Учеба в академии	1920	1660	33,3	23,3
80	Личные дела	370	660	6,4	9,2
70	Транспорт	300	1460	5,2	20,5
45, 42	Телефонные разговоры (служебные), работа с экономической информацией	1500	1440	26	20,1
12	Выполнение домашних заданий	780	780	13,5	10,9
36	Встречи с друзьями		180		2,5
60	Домашние дела		180		2,5
32	Театр	240	240	4,2	3,4
35	Пешие прогулки		180		2,5
20	Спорт	180		3,1	
15	Учеба в колледже	360	360	6,2	5
37	Выставки	120		2,1	
	Итого:	5770	7140	100%	100%

Таблица 79

Анализ затрат времени

Виды затрат	шифр	Продолжительность работ, всего		Сократить можно		Сократить нельзя	
		мин.	%	мин.	%	мин.	%
Учеба в академии	10	1660	23,3			1660	100
Личные дела	80	660	9,2	290	43,90	370	56,10
Транспорт	70	1460	20,5	1160	79,50	300	20,50
Телефонные разговоры (служебные), работа с экономической информацией	45, 42	1440	20,1			1440	100
Выполнение домашних заданий	12	780	10,9			780	100
Встречи с друзьями	36	180	2,5			180	100
Домашние дела	60	180	2,5			180	100
Театр	32	240	3,4			240	100
Пешие прогулки	35	180	2,5			180	100
Спорт	20						
Учеба в колледже	15	360	5			360	100
Выставки	37						

Распределение времени студента

№ п/п	Показатель	Значение (фактическое)	
		мин.	%
1.	Средняя продолжительность рабочего дня	7140	100
2.	Средняя продолжительность рабочего дня, расходуемая на решение:		
	текущих задач	3480	48,70
	среднесрочных задач	2040	28,60
	перспективных задач	1620	22,70
3.	Продолжительность рабочего дня, расходуемая:		
	по собственной инициативе	5500	77
	по инициативе других лиц	1640	23

5. Завершающим этапом данного практикума является выполнение второго домашнего задания: "Составление индивидуального плана деятельности студента для реализации поставленной цели".

6. На четвертом семинаре проводится обсуждение представленных индивидуальных планов, их соответствия реализации поставленным задачам в "дереве" целей. Планы составляются на год, неделю, день.

Методические указания. В основе проведения данного практикума лежит концепция "Time manager" и методика самофотографии рабочего времени.

Методика ТМ достаточно полно раскрыта в книге Егоршина А.П. "Управление персоналом" (с. 291 – 303). Суть данной концепции состоит в том, что она дает инструмент индивидуального планирования времени специалиста для реализации поставленных целей. Данный инструмент был создан в 1975 г., благодаря которому удалось материализовать идею целевого планирования личных результатов на основе типового классификатора функций (ключевых задач) и технологии решения глобальных мероприятий.

Владение инструментом ТМ позволяет менеджеру четко контролировать и распоряжаться своим временем, исходя из поставленных целей, связывать все предстоящие затраты времени воедино, рассматривать определенный промежуток времени как ресурс, которым надо грамотно управлять.

Оптимальный вариант использования времени может быть найден только путем сопоставления планов, охватывающих различные плановые периоды: день, неделя, год, периоды командировок, отпусков.

Каждый плановый период должен рассматриваться как вполне самостоятельная единица, имеющая свои результаты деятельности.

Целенаправленные усилия по реализации краткосрочных планов способствуют улучшению долгосрочных результатов.

Перед началом каждого периода нужно постараться ответить на **вопросы**:

- Что я хочу сделать в плановом периоде?
- Сколько времени имеется в моем распоряжении (каков мой бюджет времени, еще не занятый обязательными работами)?
- Как его использовать наилучшим образом?
- Какис дела необходимо завершить к концу планового периода?
- В какой последовательности их лучше делать?
- Какова продолжительность каждого вида работ (индивидуальное нормирование, то есть самостоятельное определение того времени (исходя из возможностей студентов), которое у них уходит или должно уйти на данную работу)?
- Что должно быть подготовлено к началу работы?
- Кого следует поставить в известность или с кем необходимо связаться при выполнении данной работы?

Для того чтобы в будущем студенты могли пользоваться инструментом ТМ на практике, им предлагается выполнить все перечисленные задания. Одновременно предлагается задание по самофотографии рабочего времени для сбора первичной информации о реальном расходовании их времени и о возможности улучшения структуры времени с использованием методики ТМ.

Похитители времени

Чтобы использовать время с максимальной пользой, не позволяйте случайным, преходящим, проходным делам (письма, звонки и т. д.) распоряжаться вашим временем.

При этом очень важно знать "в лицо" своих главных врагов — похитителей вашего времени. Конечно, у каждого человека они свои, специфические. И все-таки, есть среди них наиболее часто встречающиеся. Ниже мы приводим список таких похитителей и простейшие советы для борьбы с ними (табл. 81).

Таблица 81

Причина	Возможное решение
Недостает времени на планирование дня	Планирование дня забирает много времени только на первых порах, а при формировании устойчивого навыка занимает считанные минуты
Привычка действовать поскорее без предварительного обдумывания	Помните: тот, кто знает, что делать, выигрывает единожды, а тот, кто знает, зачем, — всегда!
Потребность быть всем и всегда нужным, во все вмешиваться	Ограничивайте себя. Кто хочет успеть все, не успевает ничего

Привычка обещать всем и всегда свою помощь	Если вы всегда говорите "да", то окружающие воспринимают ваши услуги как должное и легко начинают злоупотреблять вашим временем
Неумение говорить "нет"	Проявите настойчивость в овладении этим умением! Не настаивайте на роли "хорошего парня", который ни в чем не отказывает. Такие люди удобны, но не внушают уважения
Потребность постоянно быть чем-то занятым	Лучше сделать меньше, да лучше, чем много, но плохо
Плохое "чувство времени"	Помните: как правило, любое дело требует больше времени, чем первоначально кажется
Склонность к раздуванию мелких проблем до масштаба "трагедии"	Игнорируйте мелкие проблемы! Ищите крупных дел!
Отсутствие направленности в работе, загруженность делами	Откажитесь от незначительных и мало-значительных дел
Неуважение к вашему времени со стороны окружающих	Определите для себя и поставьте в известность окружающих о вашем расписании дня, о тех часах, когда вас ни в коем случае нельзя отвлекать
Неумение уделять беседе ровно столько времени, сколько требует ее предмет	Последите за собой; постарайтесь отделить содержательный разговор от пустой болтовни
Постоянно мешающие телефонные звонки	Выключите телефон! По крайней мере, на те периоды, когда вам нужно сосредоточиться
Неспособность заканчивать дела	Последите за тем, чтобы не оставлять за собой неоконченных дел

Этот список каждый может продолжить по своему усмотрению, после чего разумно выписать на листке бумаги пять похитителей времени из числа тех, которые беспокоят вас более всего, а затем ответить себе на вопрос: что с ним сделать и к какому сроку? Определив ваших похитителей времени, вы уже сделали первый шаг в борьбе с ними.

Следующий шаг — поверить в то, что одолеть этих похитителей времени вам под силу. Только не позволяйте себе "вытеснять" решение проблемы отговорками типа: "Я не смогу этого сделать!", "Я, может быть, и достиг бы успеха, но в складывающихся обстоятельствах..." и т. д. Все это не более чем лазейки для людей, которые привыкли в своей жизни полагаться на диктат внешних обстоятельств и "плыть по течению". Уверен, что любой человек способен без особых усилий отвоевать львиную долю времени своей жизни, растрачиваемого на пустые, зряшные и никому не нужные дела.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ.

Система непрерывного обучения персонала в организации

Ситуация "Методы и формы обучения персонала"

Исходные данные. В табл. 82 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Таблица 82

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
1	2	3	4	5	6
Концентрация усилий	Расширение рынка. Сокращение производственных расходов. Создание новых рыночных ниш	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потребителями или клиентами	Совершенствование навыков персонала. Развитие персонала	Создание рабочих групп. Комбинированное обучение. Специализированная тренировка. Тренировка общенная. Обучение на рабочем месте	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание нового продукта. Развитие через систему совместного владения	Создание новых рабочих мест. Инновации	Развитие коммуникативных навыков. Обучение основам организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрическая диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом)	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобретенных фирм. Интеграция систем обучения. Разработка методов обучения в расширенной компании	

1	2	3	4	5	6
Сдерживание	Экономия средств Переориентирование Прекращение действий	Сокращение расходов Избрание новых целей Распродажа ценных бумаг	Увеличение производительности труда	Мотивация персонала, обучение сбережению времени, управлению стрессами Обучение лидерству Тренировка общения Обучение смежным навыкам Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест	

Постановка задачи. Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса и к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

Методические указания. Для решения данной ситуации следует воспользоваться следующей литературой: Управление персоналом организации. Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, & 6.5.; Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998, главы 10, 11.

Задачи "Обучение персонала"

Задача 1

Исходные данные.

Основные показатели организации за 1998 г.

1. Объем реализации (руб.)	(О)	5700000
2. Численность ППП (чел.), в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(Р) (Р _{об})	399 21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение: прямые косвенные	(З) (З _{об1}) (З _{об2})	1050000 9200 1200
4. Отработанные часы, всего	(В)	541241
5. Отработанные производительные часы	(В _{пр})	418795
6. Часы профессионального обучения	(В _{об})	540

Постановка задачи. Определить основные показатели статистики профессионального обучения в организации: число обученных сотрудников, бюджет времени и издержки на профессиональное обучение.

Методические указания. Основными показателями, характеризующими систему профессионального обучения в организации, являются следующие:

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года (D_p):

$$D_p = P_{об} / P \times 100.$$

2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации (D_b):

$$D_b = B_{об} / B \times 100.$$

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного ($B_{ср}$):

$$B_{ср} = B_{об} / P_{об}.$$

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение ($Z_{об}$):

$$Z_{об} = Z_{об1} + Z_{об2} + ПР_{пот},$$

где $Z_{об1}$ — прямые издержки на обучение: затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;

$Z_{об2}$ — косвенные издержки на обучение: транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников;

$ПР_{пот}$ — потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

$$ПР_{пот} = B_{об} \times Z_{пр},$$

где $Z_{пр}$ — издержки на рабочую силу на один производительный час:

$$Z_{пр} = Z / B_{пр}.$$

5. Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (D_z):

$$D_z = Z_{об} / O \times 100.$$

6. Величина издержек по обучению на одного обученного работника организации ($Z_{раб}$):

$$Z_{раб} = Z_{об} / P_{об}.$$

7. Издержки на один час профессионального обучения ($Z_{час}$):

$$Z_{час} = Z_{об} / B_{об}.$$

Решение

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года, составила:

$$D_p = 21 / 399 \times 100 = 5,3\%.$$

При таких масштабах профессионального обучения каждый сотрудник организации пройдет повышение квалификации раз в 20 лет.

2. Доля затрат времени на профессиональное обучение в общем балансе рабочего времени организации составила:

$$D_v = 540 / 541241 \times 100 = 0,099\%.$$

Данный показатель свидетельствует о недостаточном внимании, уделяемом организацией профессиональному обучению.

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного составляет:

$$V_{cp} = 540 / 21 = 25,7 \text{ час.},$$

то есть чуть более трех рабочих дней.

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение в организации складывается следующим образом:

прямые затраты на обучение ($Z_{об1}$) составили 9200 руб., косвенные ($Z_{об2}$) – 1200 руб. Потери производительности ($ПП_{пот}$) – 1350 руб. (540 час. обучения на 2,5 (1050 / 418795) руб. издержек на один производительный час). Общие издержки на обучение составили:

$$Z_{об} = 9200 + 1200 + 1350 = 11750 \text{ руб.}$$

5. Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации составила:

$$D_3 = 11750 / 5700000 \times 100 = 0,2\%.$$

6. Величина издержек по обучению на одного работника составила:

$$Z_{раб} = 11750 / 21 = 55965 \text{ руб.}$$

7. Издержки на один час профессионального обучения составили:

$$Z_{час} = 11750 / 540 = 21,8 \text{ руб.}$$

Ответ: 5,3%; 0,099%; 25,7 час.; 11750 руб.; 0,2%, 55965 руб.; 21,8 руб.

Задача 2

Исходные данные. В таблице приведены данные о квалификационном составе передовой и массовой бригад.

Разряд	Тарифный коэффициент (К)	Удельный вес работников (в %)	
		передовой бригады	массовой бригады
1	1	13	20,1
2	1,125	20,2	25,5
3	1,267	21,0	21,8
4	1,427	19,2	15,4
5	1,603	18,3	13,9
6	1,8	8,3	3,3
Итого		100	100

Постановка задачи. Рассчитать прирост производительности труда в массовых бригадах за счет повышения квалификации рабочих.

Методические указания. Прирост производительности труда в массовых бригадах за счет повышения квалификации труда рассчитывается на основе сопоставления среднего тарифного разряда рабочих передовой и массовой бригады по следующему соотношению: 1% роста квалификации дает 0,034% прироста производительности.

Средний тарифный разряд рабочих бригады (R_{cp}) определяется:

$$R_{cp} = R_M + (K_{cp} - K_M) / (K_6 - K_M)$$

или

$$R_{cp} = R_6 - (K_6 - K_{cp}) / (K_6 - K_M),$$

где K_M , K_6 – тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных тарифных разрядов тарифной сетки, между которыми находится значение R_{cp} ;

R_M , R_6 – соответственно, меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение R_{cp} ;

K_{cp} – средний тарифный коэффициент:

$$K_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^m K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^m P_i},$$

где K_i – тарифный коэффициент i -го тарифного разряда рабочих;

P_i – число рабочих, имеющих i -й тарифный разряд;

m – количество разрядов в подразделении.

Решение

Средний тарифный коэффициент рабочих передовой бригады равен:

$$K_{cp1} = (1 \times 13 + 1,125 \times 20,2 + 1,267 \times 21,0 + 1,427 \times 19,2 + 1,603 \times 18,3 + 1,8 \times 8,3) / 100 = 1,34,$$

следовательно, их средний тарифный разряд составляет:

$$R_{cp1} = 3 + (1,34 - 1,267) / (1,427 - 1,267) = 3,456.$$

Средний тарифный коэффициент рабочих массовой бригады равен:

$$K_{ср2} = (1 \times 20,1 + 1,125 \times 25,5 + 1,267 \times 21,8 + 1,427 \times 15,4 + 1,603 \times 13,9 + 1,8 \times 3,3) / 100 = 1,266,$$

следовательно, средний тарифный разряд в этой бригаде составляет:

$$R_{ср2} = 2 + (1,266 - 1,125) / (1,267 - 1,125) = 2,999.$$

Поскольку 1% роста квалификации дает 0,034% прироста производительности, в нашем случае рост квалификации в массовой бригаде до уровня передовой, составляющий 0,457 (3,456 - 2,999), даст прирост производительности труда в размере:

$$ПР_{кв} = 0,457 \times 100 \times 0,034 = 1,55\%.$$

Ответ: прирост производительности труда в массовой бригаде за счет роста квалификации составит 1,55%

Задача 3

Исходные данные. В таблице приведены данные о распределении руководящих работников организации по стажу работы и уровню образования.

Стаж работы	Образование				Итого	
	высшее и среднее специальное		без высшего и среднего специального			
	чел.	в % к всего	чел.	в % к всего	чел.	в % к всего
Имеющие стаж в отрасли до 5 лет, в том числе по стажу в руководящей должности:	50	35,7	30	21,4	80	57,1
– до 3 лет	27	29,3	17	12,1	44	31,4
из них прошли на обучение	4	2,8	6	4,3	10	7,1
– от 3 до 5 лет	23	16,4	13	9,3	36	25,7
из них прошли обучение	2	1,4	5	3,6	7	5,0
Имеющие стаж в отрасли выше 5 лет, в том числе по стажу в руководящей должности:	40	28,6	20	14,3	60	42,9
– до 3 лет	21	15,0	9	6,5	30	21,5
из них прошли обучение	5	3,6	3	2,1	8	7,7
– от 3 до 5 лет	11	7,9	7	5,0	18	12,9
из них прошли обучение	4	2,8	2	1,4	6	4,2
– свыше 5 лет	8	5,7	4	2,8	12	8,5
из них прошли обучение	3	2,1	1	0,7	4	2,8
Всего человек	90	64,3	50	35,7	140	100

Постановка задачи. Определить численность работников организации, направляемых на повышение квалификации с периодичностью один раз в 3 и 6 лет, в зависимости от факторов стажа работы, уровня образования и годовых темпов научно-технического прогресса.

Методические указания. При определении численности работников организации, направляемых на обучение, следует исходить из сложившегося мнения, что работники, не имеющие требуемого уровня образования и занимающие должность руководителя менее 5 лет, а также имеющие необходимое образование и стаж менее 3 лет, должны повышать квалификацию один раз в 3 года. Те работники, которые имеют необходимый уровень образования и стаж руководителя более 3 лет или стаж работы в отрасли более 5 лет без высшего и среднего специального образования, могут повышать квалификацию реже — примерно один раз в 6 лет. Эта зависимость выражается следующим соотношением:

$$\Pi_{\text{уч}} = f(q, p),$$

где $\Pi_{\text{уч}}$ — периодичность обучения;
 q — доля работников по стажу;
 p — доля работников по образованию.

Таким образом, в трехгодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящих должностях:

- 1) до трех лет ($q < 3$) и с высшим или средним специальным образованием ($P_{\text{вс}}$);
- 2) до пяти лет ($q < 5$) без высшего и среднего специального образования ($P_{\text{бвс}}$).

Тогда периодичность обучения для этой группы выражается зависимостью:

$$\Pi_{\text{уч3}} = f(q < 5 P_{\text{бвс}}, q < 3 P_{\text{вс}}).$$

В шестигодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящей должности:

- 1) свыше трех лет ($q > 3$) и высшее или среднее специальное образование ($P_{\text{вс}}$);
- 2) свыше пяти лет ($q > 5$) без высшего и среднего специального образования ($P_{\text{бвс}}$).

Периодичность обучения для этой группы равна:

$$\Pi_{\text{уч6}} = f(q > 5 P_{\text{бвс}}, q > 3 P_{\text{вс}}).$$

Из расчета численности сотрудников, направляемых на учебу, следует исключить численность руководящих работников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации ($K_{\text{уч}}$), а также имеющих предпенсионный возраст.

Формула расчета годовой численности слушателей имеет вид:

$$\mathcal{C}_{\text{уч}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{общ}} [(q, p) - K_{\text{уч}}]}{\Pi_{\text{уч}}},$$

где $\mathcal{C}_{\text{общ}}$ — общая численность руководителей в организации.

Таким образом, годовая численность слушателей трехгодичной группы рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{C}_{\text{уч}3} = \frac{\mathcal{C}_{\text{общ}} [(q < 3 P_{\text{вс}} - K_{\text{уч}}) + (q < 5 P_{\text{бвс}} - K_{\text{уч}})]}{3},$$

а годовая численность слушателей шестигодичной группы — следующим образом:

$$\mathcal{C}_{\text{уч}6} = \frac{\mathcal{C}_{\text{общ}} [(q > 3 P_{\text{вс}} - K_{\text{уч}}) + (q > 5 P_{\text{бвс}} - K_{\text{уч}})]}{6}.$$

Формулы расчета численности слушателей должны быть скорректированы на коэффициент J , отражающий темпы устаревания знаний ($T_{\text{зн}}$), уровень сменяемости кадров ($D_{\text{см}}$), увеличение количества организаций в отрасли (Q):

$$J = T_{\text{зн}} \times D_{\text{см}} \times Q.$$

Решение

1. Определяем годовую численность слушателей трехгодичной группы обучения ($\mathcal{C}_{\text{уч}3}$).

Из расчета исключаем численность руководящих работников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации $K_{\text{уч}}$:

$$K_{\text{уч}3} = q < 5 P_{\text{бвс}} = 6 + 5 + 3 + 2 = 16;$$

$$K_{\text{уч}3} = q < 3 P_{\text{вс}} = 4 + 5 = 9.$$

Таким образом,

$$\mathcal{C}_{\text{уч}3} = \frac{(27 + 21 - 16) + (17 + 13 + 9 + 7 - 9)}{3} = \frac{69}{3} = 23 \text{ чел.}$$

2. Определяем годовую численность слушателей шестигодичной группы обучения ($\mathcal{C}_{\text{уч}6}$).

Из расчета исключаем численность руководителей, ранее прошедших обучение $K_{\text{уч}}$:

$$K_{\text{уч}6} = q > 5 P_{\text{бвс}} = 1;$$

$$K_{\text{уч}6} = q > 3 P_{\text{вс}} = 2 + 4 + 3 = 9;$$

$$\mathcal{C}_{\text{уч}6} = \frac{(23 + 11 + 8 - 9) + (4 - 1)}{6} = \frac{36}{6} = 6 \text{ чел.}$$

3. Корректируем общую численность слушателей в системе повышения квалификации 29 (23 + 6) на коэффициент J, который в нашем случае равен 1,21 (1,05 × 1,11 × 1,04):

$$Ч_{\text{уч}} = 29 \times 1,21 = 35 \text{ чел.}$$

Ответ: общая годовая численность слушателей в системе повышения квалификации составляет 35 человек.

Задача 4

Исходные данные. В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала, стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 руб. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 руб., эффект обучения предположительно составит 3/4 этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Постановка задачи. Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда, используя методику, разработанную в американской компании "Хониуэлл".

Методические указания. Согласно методике американской компании "Хониуэлл" эффект воздействия программы на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z,$$

где P — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N — число обученных работников;

V — стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z — затраты на обучение одного работника.

Решение

Эффект планируемой программы обучения согласно оценке по методике компании "Хониуэлл" составит:

$$E = 2 \times 20 \times 15000 \times 0,75 - 20 \times 1000 = 430000 \text{ руб.}$$

Ответ: Эффект планируемой программы обучения управленческих работников составит 430 тыс. руб.

Задача "Эффективность обучения"

Исходные данные. Фирма "Стройинвест" занимается градостроительным производством. На фирме работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии, технологам, инженерам и рабочим фирмы необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для фирмы "Стройинвест" критерием эффективности будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологи — 5 человек;
- б) инженеры — 4 человек;
- в) рабочие — 50 человек.

Фирма по подготовке кадров "Кадры для вас", которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников.

①. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долларов за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога — 15000 долларов в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 20%.

В связи с производственной необходимостью "Стройинвест" либо отправляет всех технологов и конструкторов на обучение за рубеж, либо всех обучает на месте с приглашением специалиста. При выезде за рубеж возможно сокращение сроков обучения.

②. В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма "Кадры для вас" делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

③. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долларов; для рабочих такой пакет документов стоит 50000 долларов.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долларов за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долларов), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долларов в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

4. Обучение рабочих производится на месте с приглашением зарубежного специалиста. Стоимость оплаты труда и проживания специалиста в Москве равна в течение месяца 18000 долларов за группу не более 25 человек.

Постановка задачи:

1. Определить все варианты обучения для работников "Стройинвеста".
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности "Стройинвеста" будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

Методические указания. Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам заносить в таблицу:

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
1 вариант		
1.		
...		
2 вариант		
1.		
...		

Ситуация "Анализ трудовых межпрофессиональных перемещений как результат обучения рабочих"

Исходные данные. На предприятии в результате обучения в системе профессионального образования, а также непосредственно на производстве происходят постоянные *межпрофессиональные перемещения рабочих*, под которыми понимается процесс перемены труда, происходящий в результате смены профессий (при условии перехода к более квалифицированной работе). Происходящие в течение 10 лет (с 1985 г. по 1994 г.) трудовые перемещения характеризуются следующими данными (см. табл. 83):

Таблица 83

Численность рабочих, завершивших обучение в i-м году (чел.)	Из них имеют стаж работы по профессии в момент 1-го перемещения (в годах)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1985 г. – 45	4	5	5	5	2	3	2	1	1	1
1986 г. – 30	5	4	4	2	1	0	2	0	1	
1987 г. – 30	5	3	1	1	0	2	1	1		
1988 г. – 30	2	2	2	2	1	1	0			
1989 г. – 25	4	1	1	0	1	1				
1990 г. – 0	0	0	0	0	0					

1991 г. – 25	3	1	0	0						
1992 г. – 25	2	1	1							
1993 г. – 20	2	1								
1994 г. – 15	1									

Данные о численности рабочих, сменивших профессию в течение пяти лет с момента завершения профессиональной подготовки один, два, три и более раз, приведены в следующей таблице:

Таблица 84

Год завершения профессионального обучения	Число рабочих (чел.), сменивших профессию в течение 5 лет работы с момента завершения профобучения			
	0 раз	1 раз	2 раза	3 раза и более
1985	16	17	7	5
1986	11	12	5	2
1987	16	10	3	1
1988	20	7	2	0
1989	17	7	1	0
1990	0	0	0	0

Средняя величина стажа с момента завершения профессиональной подготовки до очередного межпрофессионального перемещения характеризуется следующими данными:

- среди рабочих, имеющих только *одно перемещение*:

Год завершения профподготовки	Средний стаж с момента завершения подготовки до перемещения
1985	2,1
1986	1,6
1987	1,8
1988	1,5
1989	1,4
1990	0

- среди рабочих, имеющих *два перемещения*:

Год завершения профподготовки	Средний стаж с момента завершения подготовки до:	
	1-го перемещения	2-го перемещения
1985	0,8	3,1
1986	1,0	3,0
1987	1,1	3,0
1988	1,2	2,9
1989	1,3	2,8
1990	0	0

- среди рабочих, имеющих *три* перемещения:

Год завершения профподготовки	Средний стаж с момента завершения подготовки до:		
	1-го перемещения	2-го перемещения	3-го перемещения
1985	0,8	2,3	4,7
1986	0,6	2,4	4,3
1987	0,8	2,8	4,2
1988	0,9	2,9	4,2
1989	0	0	0
1990	0	0	0

Постановка задачи. Требуется определить и проанализировать коэффициенты, частоту и вероятность трудовых межпрофессиональных перемещений рабочих на протяжении указанного 10-летнего периода их трудовой деятельности, выявить и проанализировать характерные тенденции и динамику среднего стажа с момента завершения профессиональной подготовки до очередного межпрофессионального перемещения.

Методические указания. Межпрофессиональные и внутрипрофессиональные трудовые перемещения изучаются с помощью *когортного анализа*, который позволяет рассматривать процессы профессионально-квалификационного продвижения работников в динамике, на протяжении определенного периода, вплоть до момента наблюдения. Этот метод может быть использован как для описания прошедших тенденций, так и для прогнозирования трудовых перемещений в будущем.

Когортой называется совокупность лиц, завершивших профессиональное обучение в одном и том же году, например, можно говорить о когорте 1994 г., 1995 г. и т. д.

Когортный анализ трудовых перемещений осуществляется *поэтапно*:

1. анализ коэффициентов перемещений;
2. анализ частоты перемещений;
3. анализ вероятностей очередного перемещения;
4. анализ среднего стажа работы с момента завершения профессионального обучения до очередного перемещения.

Этап 1

Коэффициенты перемещения представляют собой удельный вес лиц, впервые меняющих профессию в течение каждого последующего года, из числа завершивших профессиональную подготовку к определенному году.

Общая формула для расчета коэффициента первых межпрофессиональных перемещений следующая:

$$K_{ij} = T_{ij}^1 / T_{ij}^0 \times 100\%,$$

где K_{ij} — коэффициент межпрофессиональных перемещений (удельный вес работников, впервые меняющих профессию в течение j -го года, из числа завершивших профессиональное перемещение в i -м году);

- T_{ij}^0 — общая численность работников, еще ни разу не сменивших профессию к началу j -го года, из числа завершивших профессиональное обучение в i -м году (из числа i -й когорты);
- T_{ij}^1 — численность работников i -й когорты, завершивших профессиональное обучение в году i , сменивших впервые профессию в j -м году;
- i — год завершения профессионального обучения (1985, 1986, ..., 1993, 1994 гг.);
- j — год профессионального стажа, в течение которого произошла первая перемена профессий (1-й, 2-й, ..., 9-й, 10-й).

При расчетах j определяется из карточки учета трудовых перемещений как разность между годом первой перемены профессии и годом завершения профессионального обучения.

В нашем примере для рабочих i -й когорты (год завершения обучения — 1985), имеющих стаж работы по профессии в момент i -го перемещения один год, коэффициент перемещений равен:

$$K_1^1 = 4/45 \times 100 = 8,9\% ;$$

имеющих стаж работы по профессии в момент i -го перемещения два года:

$$K_1^2 = 5/41 \times 100 = 12,2\% \text{ и т. д.}$$

Рассчитанные коэффициенты заносятся в табл. 85.

Интерпретация табл. 85 производится как по столбцам, так и по строкам. Анализ по столбцам показывает динамику перемещений и тенденции по каждому году работы, одинаково отстающему от года завершения профессиональной подготовки. Анализ по строкам, то есть по-когортно, показывает, на каком году стажа рабочие чаще всего меняют профессию.

Коэффициенты перемещения по когортам

№ когорты (i)	Год завершения обучения	Стаж работы по проф. в момент i-го перемещения (j)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1985	K_1^1	K_1^2	K_1^3	K_1^4	K_1^5	K_1^6	K_1^7	K_1^8	K_1^9	K_1^{10}
2	1986	K_2^1	K_2^2	K_2^3	K_2^4	K_2^5	K_2^6	K_2^7	K_2^8	K_2^9	
3	1987	K_3^1	K_3^2	K_3^3	K_3^4	K_3^5	K_3^6	K_3^7	K_3^8		
4	1988	K_4^1	K_4^2	K_4^3	K_4^4	K_4^5	K_4^6	K_4^7			
5	1989	K_5^1	K_5^2	K_5^3	K_5^4	K_5^5	K_5^6				
6	1990	K_6^1	K_6^2	K_6^3	K_6^4	K_6^5					
7	1991	K_7^1	K_7^2	K_7^3	K_7^4						
8	1992	K_8^1	K_8^2	K_8^3							
9	1993	K_9^1	K_9^2								
10	1994	K_{10}^1									

Этап 2

Под *частотой перемещений* понимается количество перемещений с момента завершения профессиональной подготовки до достижения пятилетнего стажа работы. В процессе анализа частоты перемещений для каждой из когорт определяется число лиц, ни разу не сменивших профессию после завершения профессионального обучения в течение пяти лет; сменивших ее за этот период один, два, три и более раз. Ограничение "пятилетний стаж работы" вводится для обеспечения возможности сопоставления когорт между собой при анализе.

По каждой выбранной когорте определяются доли рабочих, совершивших то или иное количество межпрофессиональных перемещений:

$$P_i^q = T_i^q / T_i \times 100\%,$$

где P_i^q — доля рабочих i-й когорты, совершивших за 5 лет работы q межпрофессиональных перемещений;

T_i^q — число рабочих — представителей i-й когорты, совершивших за 5 лет работы q межпрофессиональных перемещений;

T_i — общая численность рабочих i-й когорты;

i — год завершения профессиональной подготовки;

q — количество межпрофессиональных перемещений за 5 лет с момента завершения профессиональной подготовки.

Так, в нашем примере по i -й когорте доля рабочих, не совершивших за 5 лет работы перемещения, составляет:

$$P_1^0 = 16/45 \times 100 = 36,6\%;$$

доля рабочих, совершивших одно перемещение:

$$P_1^1 = 17/45 \times 100 = 37,8\% \text{ и т. д.}$$

Результаты расчетов оформляются в табл. 86. Анализ таблицы (выявление частот и характерных тенденций процесса перемещений) проводится по ее столбцам.

Таблица 86

Частота перемещений

№ когорты	Год завершения обучения	Доли рабочих (в %), сменивших профессию в течение 5 лет работы, с момента завершения профобучения			
		0 раз	1 раз	2 раза	3 раза и более
1	1985	P_1^0	P_1^1	P_1^2	P_1^3
2	1986	P_2^0	P_2^1	P_2^2	P_2^3
3	1987	P_3^0	P_3^1	P_3^2	P_3^3
4	1988	P_4^0	P_4^1	P_4^2	P_4^3
5	1989	P_5^0	P_5^1	P_5^2	P_5^3
6	1990	P_6^0	P_6^1	P_6^2	P_6^3

Этап 3

Расчет *вероятностей первого и последующих перемещений* за 5 лет с момента завершения профессионального обучения аналогичен для всех 6 когорт. Вероятность *первого* межпрофессионального перемещения определяется по следующей формуле:

$$d_i^1 = T_i^1 / T_i \times 100\%,$$

где d_i^1 – вероятность первого межпрофессионального перемещения рабочих – представителей i -й когорты;

T_i^1 – число рабочих – представителей i -й когорты, как минимум один раз сменивших профессию за 5 первых лет трудовой деятельности;

T_i – общая численность рабочих i -й когорты.

Так, в i -ой когорте из общего числа рабочих, равного 45, 29 человек (45 – 16), как минимум, один раз сменили профессию за 5 первых лет

трудовой деятельности. Таким образом, вероятность их первого межпрофессионального перемещения составляет:

$$d_1^1 = 29/45 \times 100 = 64,4\%.$$

Вероятность *второго* межпрофессионального перемещения определяется по следующей формуле:

$$d_1^2 = T_1^2 / T_1^1 \times 100\%,$$

где d_1^2 — вероятность второго межпрофессионального перемещения рабочих — представителей i -й когорты;

T_1^2 — число рабочих — представителей i -й когорты, как минимум, два раза сменивших профессию за 5 первых лет трудовой деятельности.

Из 29 рабочих i -й когорты, как минимум, один раз сменивших профессию за первые 5 лет трудовой деятельности, 12 (29 — 17) человек, как минимум, два раза за этот период сменили профессию, то есть вероятность второго межпрофессионального перемещения для них составляет:

$$d_1^2 = 12/29 \times 100 = 41,4\%.$$

Вероятность *третьего и последующих* межпрофессиональных перемещений определяется по следующей формуле:

$$d_1^3 = T_1^3 / T_1^2 \times 100\%,$$

где d_1^3 — вероятность третьего и последующих межпрофессиональных перемещений рабочих — представителей i -й когорты;

T_1^3 — число рабочих — представителей i -й когорты, как минимум, три раза сменивших профессию за 5 первых лет трудовой деятельности.

В нашем примере из 12 рабочих, как минимум, два раза сменивших профессию в течение 5 лет после завершения профессиональной подготовки, 5 человек сменили ее три и более раз, то есть вероятность третьего и последующих перемещений в данном случае составляет:

$$d_1^3 = 5/12 \times 100 = 41,7\%.$$

Более трех межпрофессиональных перемещений в течение 5 лет работы бывает крайне редко, поэтому, если даже у рабочих, попавших в выборочную совокупность, имели место четвертое, пятое и т. д. перемещение, условно их будем считать третьими и анализировать как третьи.

Полученные вероятности фиксируются в сводной таблице (табл. 87). Анализ этой таблицы (выявление динамики вероятностей и характерных тенденций) производится по столбцам: отдельно по первому, второму и третьему перемещению.

Таблица 87

Вероятности перемещений

№ когорты	Год завершения обучения	Вероятность очередного межпрофессионального перемещения (в %)		
		первого	второго	третьего и далее
1.	1985	d_1^1	d_1^2	d_1^3
2.	1986	d_2^1	d_2^2	d_2^3
3.	1987	d_3^1	d_3^2	d_3^3
4.	1988	d_4^1	d_4^2	d_4^3
5.	1989	d_5^1	d_5^2	d_5^3
6.	1990	d_6^1	d_6^2	d_6^3

Этап 4

Анализ среднего стажа с момента завершения профессионального обучения до очередного межпрофессионального перемещения ведется по следующим этапам:

①. Из всей совокупности выбираются рабочие, совершившие за 5 лет работы определенное количество перемещений: одно, два, три.

②. Для каждого из полученных трех массивов по каждой когорте определяется средняя величина стажа с момента завершения профессионального обучения до очередного межпрофессионального перемещения.

Для массива, где рабочие имели только одно межпрофессиональное перемещение, среднюю величину стажа с момента завершения профессиональной подготовки до этого перемещения обозначим \bar{N}_i .

Для массива, где рабочие имели два перемещения, среднюю величину стажа с момента завершения профессиональной подготовки до первого перемещения обозначим \bar{Q}_i^1 , а до второго перемещения — \bar{Q}_i^2 ; разницу между этими величинами — $\bar{L}_i^{(2-1)}$.

К примеру, в нашей задаче интервал между первым и вторым перемещениями для рабочих 1-й когорты, которые имели два перемещения, составляет:

$$\bar{L}_1^{(2-1)} = 3,1 - 0,8 = 2,3 \text{ года.}$$

Наконец, для массива, где рабочие имели три перемещения, среднюю величину стажа с момента завершения профессиональной подготовки до первого перемещения обозначим \bar{F}_1^1 ; до второго — \bar{F}_1^2 ; до третьего — \bar{F}_1^3 . Интервал между первым и вторым перемещениями обозначим $\bar{R}_1^{(2-1)}$; между вторым и третьим — $\bar{R}_1^{(3-2)}$.

Так, данные интервалы для рабочих 1-й когорты, имеющих три перемещения, составляют:

$$\bar{R}_1^{(2-1)} = 2,4 - 0,6 = 1,8 \text{ года;}$$

$$\bar{R}_1^{(3-2)} = 4,3 - 2,4 = 1,9 \text{ года.}$$

Все перечисленные показатели (где i — год начала трудовой деятельности) следует отразить в сводной таблице (табл. 88).

Таблица 88

Стаж работы с момента завершения профобучения

№ когорты	Год завершения обучения	\bar{N}_i	2 перемещения			3 перемещений				
			\bar{Q}_1^1	\bar{Q}_1^2	$\bar{L}_1^{(2-1)}$	\bar{F}_1^1	\bar{F}_1^2	\bar{F}_1^3	$\bar{R}_1^{(2-1)}$	$\bar{R}_1^{(3-2)}$
1.	1985	\bar{N}_1	\bar{Q}_1^1	\bar{Q}_1^2	$\bar{L}_1^{(2-1)}$	\bar{F}_1^1	\bar{F}_1^2	\bar{F}_1^3	$\bar{R}_1^{(2-1)}$	$\bar{R}_1^{(3-2)}$
2.	1986	\bar{N}_2	\bar{Q}_2^1	\bar{Q}_2^2	$\bar{L}_2^{(2-1)}$	\bar{F}_2^1	\bar{F}_2^2	\bar{F}_2^3	$\bar{R}_2^{(2-1)}$	$\bar{R}_2^{(3-2)}$
3.	1987	\bar{N}_3	\bar{Q}_3^1	\bar{Q}_3^2	$\bar{L}_3^{(2-1)}$	\bar{F}_3^1	\bar{F}_3^2	\bar{F}_3^3	$\bar{R}_3^{(2-1)}$	$\bar{R}_3^{(3-2)}$
4.	1988	\bar{N}_4	\bar{Q}_4^1	\bar{Q}_4^2	$\bar{L}_4^{(2-1)}$	\bar{F}_4^1	\bar{F}_4^2	\bar{F}_4^3	$\bar{R}_4^{(2-1)}$	$\bar{R}_4^{(3-2)}$
5.	1989	\bar{N}_5	\bar{Q}_5^1	\bar{Q}_5^2	$\bar{L}_5^{(2-1)}$	\bar{F}_5^1	\bar{F}_5^2	\bar{F}_5^3	$\bar{R}_5^{(2-1)}$	$\bar{R}_5^{(3-2)}$
6.	1990	\bar{N}_6	\bar{Q}_6^1	\bar{Q}_6^2	$\bar{L}_6^{(2-1)}$	\bar{F}_6^1	\bar{F}_6^2	\bar{F}_6^3	$\bar{R}_6^{(2-1)}$	$\bar{R}_6^{(3-2)}$

Анализ табл. 88 производится по ее столбцам: выявляются характерные тенденции и динамика "среднего стажа". Особый интерес представляет анализ интервалов между очередными перемещениями.

Ответы и комментарии

Этап 1. Расчет коэффициентов перемещений по когортам приведен в табл. 89.

Анализ данных таблицы показывает, что чаще всего рабочие меняют профессию на первом году работы и чем больше стаж работы, тем меньше количество перемещений. Кроме того, по результатам покоортного анализа можно отметить, что с течением времени количество перемещений уменьшается практически по всем группам по стажу работы.

Коэффициенты перемещений по когортам

№ когорты	Год завершения обучения	Стаж работы по проф. в момент i-го перемещения (j)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1985	8,9	12,2	13,9	16,1	7,7	12,5	9,5	5,3	5,6	5,9
2.	1986	16,7	16,0	19,0	11,8	6,7	0	14,3	0	8,3	
3.	1987	16,7	12,0	4,5	4,8	0	10,0	5,6	5,9		
4.	1988	6,7	7,1	7,8	0	4,5	4,8	0			
5.	1989	16,0	4,8	5,0	0	5,8	5,6				
6.	1990	0	0	0	0	0					
7.	1991	12,0	4,5	0	0						
8.	1992	8,0	4,3	4,5							
9.	1993	10,0	5,6								
10.	1994	6,7									

Этап 2. Расчет частоты межпрофессиональных перемещений приведен в табл. 90.

Таблица 90

Частота перемещений

№ когорты	Год завершения обучения	Доли рабочих (%), сменивших профессию в течение 5 лет работы с момента завершения профобучения			
		0 раз	1 раз	2 раза	3 раза и более
1.	1985	35,6	37,8	15,6	11,1
2.	1986	36,7	40,0	16,7	6,7
3.	1987	53,3	33,3	10,0	3,3
4.	1988	66,7	26,7	6,7	0
5.	1989	68,0	28,0	4,0	0
6.	1990	0	0	0	0

Анализ данных таблицы показывает, что практически во всех когортах значительно преобладает доля рабочих, ни разу не сменивших профессию или сменивших ее один раз. Доля рабочих, сменивших профессию два, три и более раз, — невелика.

Анализ временных тенденций процесса перемещений показывает, что с течением времени уменьшается доля рабочих, сменивших профессию за первые 5 лет трудовой деятельности один, два, три и более раз. В то же время, стабильно возрастает доля рабочих, ни разу не сменивших профессию.

Этап 3. Расчет вероятностей перемещений приведен в табл. 91.

Таблица 91

Вероятности перемещений

№ когорты	Год завершения обучения	Вероятность очередного межпрофессионального перемещения (в %)		
		первого	второго	третьего и далее
1.	1985	64,4	41,1	41,7
2.	1986	63,3	36,8	28,6

3.	1987	46,7	28,6	25,0
4.	1988	33,3	20,0	0
5.	1989	32,0	12,5	0
6.	1990	0	0	0

Данные таблицы свидетельствуют о том, что характерной тенденцией процесса перемещений рабочих на предприятии является уменьшение с течением времени вероятности очередных межпрофессиональных перемещений. Причем, если вероятность первого и второго перемещений уменьшается от года к году достаточно стабильно, то вероятность третьего перемещения убывает скачкообразно.

Знан 4. Расчет интервалов между очередными перемещениями по "среднему стажу" приведен в табл. 92.

Таблица 92

Стаж работы с момента завершения профобучения

№ когорты	Год завершения обучения	\bar{N}_i	2 перемещения			3 перемещения				
			\bar{Q}_i^1	\bar{Q}_i^2	$\bar{L}_i^{(2-1)}$	\bar{F}_i^1	\bar{F}_i^2	\bar{F}_i^3	$\bar{R}_i^{(2-1)}$	$\bar{R}_i^{(3-2)}$
1.	1985	2,1	0,8	3,1	2,3	0,8	2,3	4,7	1,5	2,4
2.	1986	1,6	1,0	3,0	2,0	0,6	2,4	4,3	1,8	1,9
3.	1987	1,8	1,1	3,0	1,9	0,8	2,8	4,3	2,0	1,5
4.	1988	1,5	1,2	2,9	1,7	0,9	2,9	4,2	2,0	1,3
5.	1989	1,4	1,3	2,8	1,5	0	0	0	0	0
6.	1990	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Анализ данных таблицы показывает, что характерной тенденцией во временной динамике "среднего стажа" является его убывание для группы рабочих, имеющих одно межпрофессиональное перемещение (\bar{N}_i). Для группы рабочих, имеющих два перемещения, возрастает средний стаж с момента завершения профподготовки до первого перемещения (\bar{Q}_i^1) и, в то же время, убывает средний стаж до второго перемещения (\bar{Q}_i^2). В целом для этой группы рабочих характерно стабильное убывание интервала между первым и вторым перемещениями ($\bar{L}_i^{(2-1)}$).

Динамика "среднего стажа" по группе рабочих, имеющих три перемещения, характеризуется следующими тенденциями: стабилен средний стаж с момента завершения обучения до первого перемещения (\bar{F}_i^1), возрастает средний стаж до второго перемещения (\bar{F}_i^2) и убывает средний стаж до третьего перемещения (\bar{F}_i^3). В целом по этой группе рабочих можно отметить возрастание интервала между первым и вторым перемещениями ($\bar{R}_i^{(2-1)}$) и убывание интервала между вторым и третьим перемещениями ($\bar{R}_i^{(3-2)}$).

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ.

Методы оценки управленческого персонала в организации

Деловая игра "Оценка деловых и личностных качеств руководителя"

Исходные данные. В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

Постановка задачи:

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания. Из состава участников деловой игры выбираются 3 – 4 человека – претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из 5 – 6 человек, которая строит социограммы по каждому из претендентов. Сравнение результатов построения социограммы позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров. Пример построения социограммы приведен в табл. 92, заполнения листа оценки деловых и личностных качеств руководителя – в табл. 93.

Социограмма начальника производственного отдела Иванова А.С.

Группы качеств	Качества	Номер качества	1	2	3	4	5
			Средний балл по группе				
Деловые и социальные	принципиальность	1					
	чувство долга	2					
	принципиальный подход к делу	3					
	предприимчивость	4					
	воля	5					
	настойчивость	6					
	способность доводить дело до конца	7					
	требовательность к себе	8					
	требовательность к подчиненным	9					
	чувство ответственности	10					
	производительность труда	11					
	качество труда	12					
	решительность	13					
	энергичность	14					
	трудолюбие	15					
	способность создать сплоченный коллектив	16					
	добросовестность	17					
	дисциплинированность	18					
	способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19					
	самостоятельность в принятии решения	20					
	забота о людях	21					
	инициатива	22					
	новаторство	23					
Профессиональная квалификация и знания работника	опыт работы	24					
	знания в области техники и технологии	25					
	знания в области экономики	26					
	знания в области организации и управления	27					
	знания в области психологии	28					
	социологии	29					
	педагогике	30					
	конкретные знания в области выполняемой работы	31					
	общее образование	32					
	культурный уровень	33					
	отношение к повышению своей деловой квалификации	34					
	отношение к повышению квалификации подчиненных	35					

1	2	3	4	5	6	7	8
19.	способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5
20.	самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21.	забота о людях	5	5	5	5	4	4
22.	инициатива	5	5	5	5	5	5
23.	новаторство	5	4	5	4	4	4
24.	опыт работы	4	5	5	5	5	5
25.	знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26.	знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27.	знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28.	знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29.	знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30.	знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31.	конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32.	общее образование	5	5	5	5	5	5
33.	культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34.	отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35.	отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36.	здоровье	5	5	5	5	5	5
37.	работоспособность	5	5	5	5	5	5
38.	чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39.	справедливости	4	4	5	5	4	4
40.	честность	5	4	5	5	4	4
41.	самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42.	способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43.	коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44.	моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45.	скромность	4	4	4	4	4	4
46.	чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47.	авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48.	авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49.	авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50.	авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

Условные обозначения:

П – президент

И – генеральный исполнительный директор

Ф – финансовый директор

Т – начальник отдела

Х – художник

З – звукооператор

Ситуация "Оценка результативности труда персонала"

Исходные данные. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и

морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется **интегральный коэффициент**, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице и в методических указаниях к данной ситуации.

Таблица 94

№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образо- вания	Стаж рабо- ты по специ- аль- ности (лет)	Степень проявле- ния признаков, определяющих результаты труда		
		Признаки: (см. табл. 89 и 90 методических ука- заний)								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1.	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2.	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3.	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4.	Специалист 1-й категории Сушков Л.С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5.	Специалист 1-й категории Зими́на А.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6.	Специалист 2-й категории Сахарова З.К.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незакон- ченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7.	Специалист 2-й категории Алексеев Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незакон- ченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8.	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специ- альное	2	1,0	0,75	1,0

Постановка задачи:

1. Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать оценку результатов труда.

5. Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

6. По итогам комплексной оценки разработать предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностных окладов;
- должностному продвижению работников;
- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Методические указания. Для рассмотрения этой ситуации следует ознакомиться с материалами учебника: Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 476 – 483. Оценка результатов труда и деловых качеств руководителей и специалистов производится на основе Методики оценки деловых качеств государственных служащих (см. Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учеб.-метод. пособие / Ин-т труда Минтруда Российской Федерации. Под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. – М., 1997), а также Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работ специалистов, разработанных Институтом труда (М., "Экономика", 1989).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качества работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д = П \times К + Р \times С.$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы.

Решение ситуации

0. Расчет оценки профессиональных и личных качества работника (П)

Для определения величины показателя (П) производится оценка степени проявления каждого из признаков (см. табл. 89 и 90) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качества (для руководителей их 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

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

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке (в долях от единицы).

**Оценка признаков, определяющих профессиональные
и личные качества руководителей**

№ п/п	Признаки профессиональ- ных и личных качеств	Удель- ная значи- мость призна- ков в общей оценке дело- вых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3 × 0,75	гр. 5 = гр. 3 × 1,0	гр. 6 = гр. 3 × 1,25
1.	Профессиональная компе- тентность – знание зако- нодательных актов, руко- водящих и нормативных документов, широта про- фессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2.	Способность оперативно и самостоятельно прини- мать обоснованные реше- ния и отвечать за них, умение быстро и правиль- но реагировать на возни- кающие ситуации, аргу- ментированно отстаивать свою точку зрения, опера- тивно принимать меры, направленные на ликви- дацию или предупрежде- ние наметившихся откло- нений	0,23	0,17	0,23	0,29
3.	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять ее на осуществление по- ставленных задач (умение планировать и распреде- лять работу между подчи- ненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16

4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 96

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3 × 0,75	гр. 5 = гр. 3 × 1,0	гр. 6 = гр. 3 × 1,25
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42

2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3.	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Пример 1.

Профессиональные и личные качества экономиста 1-й категории Павлова А.И. характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 90):

1-й признак - 1,25

2-й признак - 1,0

3-й признак - 1,25

4-й признак - 1,0

5-й признак - 1,0

6-й признак - 0,75

По табл. 90 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника - экономиста 1-й категории Павлова А.И.

$$P = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. – имеющие среднее специальное образование;

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

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

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 97).

Таблица 97

Оценка уровня квалификации

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

Оценка уровня квалификации (К) определяется по формуле:

$$K = \frac{OB + CT}{3},$$

где ОБ – оценка образования (ОБ = 1, 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Пример 2. Расчет уровня квалификации (К).

Работник – экономист 1-й категории Павлов А.И. имеет:

– образование – высшее;

– стаж работы в должности экономиста – 12 лет.

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием – также ко второй группе, что соответствует значению 0,50. Следовательно, уровень квалификации равен:

$$K = \frac{2 + 0,50}{3} = 0,83.$$

Уровень квалификации Павлова А.И. составляет 0,83.

8. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл. 98 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 98

Средние коэффициенты сложности работ

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

9. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка определяется также, как и П (см. п. 1 и табл. 99).

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			признаки:		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3 × 0,75	гр. 5 = гр. 3 × 1,0	гр. 6 = гр. 3 × 1,25
1.	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2.	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3.	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Пример 3.

При оценке экономиста 1-й категории Павлова А.И. признаки результатов труда имеют следующие уровни:

- количество выполненных работ - 1,25;
- качество выполненных работ - 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 93 определяется суммарный коэффициент Р:

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$$

Оценка результатов труда экономиста 1-й категории Павлова А.И. составила 1,075.

6. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

$$D = П \times К + P \times C.$$

Пример 4.

Комплексная оценка экономиста 1-й категории Павлова А.И. определяется на основе расчетов, приведенных в примерах 1 – 3, где:

$$П = 1,07; К = 0,83; C = 0,68; P = 1,075.$$

$$\text{Тогда: } D = 1,07 \times 0,83 + 1,075 \times 0,68 = 1,619.$$

Деловая игра "Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды"

Исходные данные и постановка задачи. Из группы участников игры должен быть сформирован отдел научно-исследовательской организации, включающий¹:

- лабораторию поисковых исследований;
- лабораторию анализа;
- лабораторию расчетов.

На основании оценки индивидуально-личностных и профессиональных качеств претендентов необходимо выбрать:

- начальника отдела;
 - заместителя начальника отдела по научной работе;
 - руководителей лабораторий;
- а также распределить остальных участников игры по подразделениям.

Методические указания. Продолжительность деловой игры – 6 часов.

1-й этап. Определение методом "мозгового штурма" эталонного перечня качеств к претендентам на соответствующую должность, а также состава необходимых ролей в формирующихся командах.

2-й этап. Все участники игры, выступая в качестве экспертов, оценивают своих коллег (членов группы) и себя по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист (табл. 100), кроме графы 12. Порядок заполнения табл. 100 приведен ниже.

Таблица 100

Опросный лист

Ф.И.О.	№ п/п	Т	РФ		Рт	Уз	ЧП	С	ЛЭ	Сумма баллов	Итог
			а	б							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3-й этап. Руководитель собирает заполненные опросные листы и возвращает их участникам игры в произвольном порядке и без перечня фамилий. На основании полученной информации (анонимного опросного листа) каждый участник игры с учетом "эталонных" характеристик заполняет графу 12, то есть принимает решение по назначению на вакантные должности и распределению работников по подразделениям.

4-й этап. Специально выделенная группа участников (**оценочная комиссия**) производит обработку результатов индивидуальной работы экспертов, заполняя лист обработки результатов (табл. 101).

¹ При необходимости, исходя из специфики группы, преподавателем может быть изменена сфера деятельности организации и, соответственно, названия подразделений.

Лист обработки результатов

Должность	Номер участника игры / сумма баллов										Наилучший претендент
	1	2	3	4	5	6	...	24	25	26	
Начальник отдела											
Заместитель по научной работе											
Заместитель по организационной работе и т. д.											

5-й этап. Дискуссия и подведение итогов: обсуждение полученных результатов, выбор окончательного варианта распределения при наличии нескольких претендентов на должность проводятся коллективно.

Предполагается, что участники игры уже знакомы с методами, которые могут быть использованы для оценки деловых и личностных качеств работников при подборе претендентов на вакантную должность (тесты, собеседование, методики центров деловой оценки и пр.). В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того, что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

Порядок заполнения таблицы 100

Графа 1 – перечень участников игры. Преподавателю рекомендуется зачитать список группы в произвольном порядке, чтобы порядковый номер участника игры (графа 2) не совпадал с номером в группе, не нарушал анонимности оценки на следующем этапе.

Графа 3 – оценка темперамента. В таблице проставляются начальные буквы, характеризующие тип темперамента (сангвиник (С), холерик (Х), флегматик (Ф), меланхолик (М)).

Для определения типа темперамента может быть использован опросник Г. Айзенка, текст которого и порядок обработки результатов тестирования приведены ниже.

Опросник Г. Айзенка

Отвечая на вопросы, отметьте крестиком "да" и минусом "нет". Работайте быстро, не тратя много времени на обдумывание вопросов, так как важна Ваша первая реакция, а не результат слишком долгих раздумий. Помните, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

2. Вы часто нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить, утешить?

3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам трудно отвечать "нет"?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свое обещание?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости или смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы из себя, злитесь?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всюю повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли Вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочтете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?

37. Вам неприятно находиться в обществе, где все подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздываете на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-либо боли?
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или Ваши личные промахи?
51. Считаете ли Вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Сравните полученные ответы с предлагаемым ключом и за каждый ответ, совпадающий с ключом, поставьте 1 балл:

- 1) Шкала 1: 1+, 3+, 5-, 8+, 10+, 13+, 15-, 17+, 20-, 22+, 25+, 27+, 29-, 32-, 34+, 37-, 39+, 41-, 44+, 46+, 49+, 51-, 53+, 56+.
- 2) Шкала 2: 2+, 4+, 7+, 9+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 47+, 50+, 52+, 55+, 57+.
- 3) Шкала 3: 6+, 12-, 18-, 24+, 30-, 36+, 42-, 48-, 54-.

Для интерпретации результатов тестирования может быть использован рис. 27.

Величина значения по шкале 1 (вертикальной) характеризует **нейротизм** человека, то есть силу его реакции на внешние раздражители. Очевидно, что чем больше значение по шкале 1, тем в большей степени человеку присущи ответные реакции на различные факторы, по силе неадекватные величине воздействия на него.

Величина значения по шкале 2 (горизонтальной) характеризует **экстраверсию или интроверсию** человека, то есть его способность вступать в

контакт, мобильность в общении, открытость или замкнутость и т. д. **Интраверт** – обращенный внутрь, в себя, замкнутый, нелюдимый, долго и мучительно анализирующий все события, везде ищущий второй смысл, подтекст. Он, как правило, скрывает свои мысли от окружающих, мнителен, предпочитает одиночество, трудно устанавливает контакты, прислушивается к малейшим болям и неприятным ощущениям в своем теле. **Экстраверт** – человек, потребности которого направлены вовне, "рубаха-парень". Это активные, контактные, коммуникабельные, не терпящие одиночества люди, любящие смену обстановки, не интересующиеся своим здоровьем, берущие от жизни все, что она дает в настоящий момент.

Сочетание указанных параметров определяет тип темперамента.

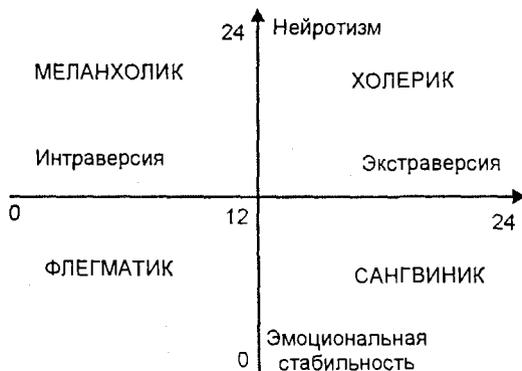


Рис. 27. Типы темперамента

Величина значения по **шкале 3** не должна превышать 5. В противном случае считается, что участник тестирования недостаточно правдиво отвечал на вопросы, при этом вероятность ошибки при определении типа темперамента превышает допустимые пределы.

Необходимо учитывать **доминирующий** в трудовом коллективе **тип темперамента** и дополнять его соответствующим типом **темперамента руководителя** (см. табл. 102).

Таблица 102

Использование результатов тестирования при выборе руководителя

Шифр типа темперамента	Доминирующий тип темперамента работников	Предпочтительный тип темперамента руководителя
1	Холерический	2, 3
2	Сангвинический	1, 2, 3
3	Флегматический	1, 2
4	Меланхолический	2, 3

Графы 4 и 5 таблицы 100 – ролевые функции (графа 4 – основная, графа 5 – вторая по степени проявления). В таблице проставляются бук-

венные обозначения ролевых функций, которые оцениваемые участники игры исполняют в коллективе: генератор идей (ГИ), эрудит (Эр), критик (Кр), организатор (Ор) и пр. Описание ролевых функций приведено в табл. 103.

Таблица 103

Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
1. Творческие роли	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладных решений, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологии использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям
Организатор	Увязывает в процессе "мозгового штурма" работу отдельных членов группы с позиций достижения конечной цели
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
"Сторож"	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
3. Поведенческие роли	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы

Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит "белой вороной"
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя "молчаливое большинство"
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и в быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных, ложных. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции.

Оценка качеств в графах 6 – 10 таблицы 100 проводится в баллах по указанной шкале. Заполнение таблицы рекомендуется проводить по столбцам.

Графа 6 – ответственность (От) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 104).

Таблица 104

Ответственность

Характеристики	Баллы
1. В сфере своей деятельности принимает решения по вопросам любой сложности самостоятельно и компетентно. Крайне настойчив, уверен, целеп, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.	10
2. Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом. Довольно настойчив, уверен и целеп, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.	8 – 9
3. Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции, самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись. Хотя иногда упускает малое, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении целей.	6 – 7
4. Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет. В своей работе ему надо бы быть настойчивее в достижении целей, но особых отклонений нет.	4 – 5
5. В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам. Ему не всегда хватает целепности и упорства для достижения целей, особенно если этому необходимо посвятить много времени.	3
6. Самостоятелен и ответсвен только в решении не особенно сложных вопросов. Обычно ему хватает упорства для решения оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца, он неспособен.	2
7. Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений. Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении целей.	1

Графа 7 – уровень профессиональных знаний (УЗ) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 105).

Таблица 105

Уровень профессиональных знаний

Характеристики	Баллы
1. Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Не только расширяет свой кругозор, но и заботится о профессиональном росте подчиненных.	10
2. Хорошо знает свое дело. Никогда не упускает возможности узнать и попробовать что-либо новое, следит за профессиональным ростом своих подчиненных.	8 – 9
3. Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных.	6 – 7
4. Его знания и навыки позволяют решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет.	4 – 5
5. Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. О профессиональном росте подчиненных практически не заботится.	3
6. Не имеет достаточных профессиональных знаний. Не проявляет особого стремления расширять свой профессиональный кругозор.	2
7. Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь. Не думает о профессиональном росте подчиненных.	1

Графа 8 – чувство перспективы (ЧП) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 106).

Таблица 106

Чувство перспективы

Характеристики	Баллы
1. Выраженная способность к стратегическому планированию. Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и внедрить главное. Способен очень быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение. Способен видеть и использовать новые и необычные деловые возможности.	10
2. Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты. Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, может взять ответственность на себя. Готов к действиям до того, как к этому вынудят обстоятельства.	8 – 9
3. Всегда стремится понять суть дела. Хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным. Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации.	6 – 7
4. Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход. Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность.	4 – 5

5. Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путаясь в мелочах. Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности и не избегает.	3
6. Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путается в мелочах, упуская главное. Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации.	2
7. "Совершенно не может выделить условные моменты, зацикливается" на второстепенном и мелких вопросах. Постоянно всячески уклоняется от участия или ответственности в такой ситуации.	1

Графа 9 – склонность к сотрудничеству (С) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 107).

Таблица 107

Склонность к сотрудничеству

Характеристики	Баллы
1. Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей, согласовать их интересы. Всегда оказывает необходимую помощь коллегам и подчиненным, прислушивается к их мнению.	10
2. Учитывает в своей работе мнение коллег и подчиненных. По необходимости не отказывает в помощи. Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов работников. Умеет располагать к себе людей.	8 – 9
3. Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует. Хотя и не всегда, но способен располагать людей к себе. Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать.	6 – 7
4. Не проявляет особого интереса к делам коллег и подчиненных, но в помощи не отказывает. Иногда не способен располагать людей к себе, находить с ними общий язык. В вопросах координации действий стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая прямых контактов с исполнителями.	4 – 5
5. На просьбы об участии и помощи нередко отделывается обещаниями или просто отмахивается. В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, избегая прямых контактов с исполнителями.	3
6. Если оказывает помощь, то только под нажимом. Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно.	2
7. Связь с коллегами минимальна. Не способен координировать действия других людей. Постоянно восстанавливает людей против себя.	1

Графа 10 – эффективность личной работы (ЛЭ) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 108).

Эффективность личной работы

Характеристики	Баллы
1. Работает исключительно продуктивно, с очень большим эффектом, даже с небольшими затратами труда достигает необходимых результатов. Как правило, ничего не делает впустую. Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на возникающие отклонения.	10
2. Работает продуктивно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий. Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду. Стремится к эффективному решению любых вопросов.	8 – 9
3. Работает продуктивно, достигает приемлемых результатов достаточно большими затратами труда. Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегает тем, что считает мелочами.	6 – 7
4. Работает не очень продуктивно, приемлемых результатов достигает довольно большими затратами труда. Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений.	4 – 5
5. Работает с низкой продуктивностью. Даже когда работает много, результаты не очень значительны. Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается, упускает главное.	3
6. Работает с низкой продуктивностью. Постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля.	2
7. Работает с крайне низкой продуктивностью. Требует постоянного контроля со стороны руководителей и коллег.	1

Графа 11 – сумма баллов, полученных каждым участником.

При выборе претендентов на определенную должность (графа 12) рекомендуется сравнить полученные характеристики претендентов с "эталонным" перечнем качеств.

Например:

- заместитель по научной работе – С – Эр – Ор – ...
- заместитель по организационной работе – Х – Ор – Кр ...
- руководитель лаборатории поисковых исследований – С – ПИ – Ис – ...
- руководитель лаборатории расчетов – Ф – Ис – Эр ... и т. д.

Наилучший претендент должен обладать качествами, соответствующими эталонному перечню (темперамент, выполняемые роли и пр.), а по тем критериям, которые предусматривают количественную оценку, набрать баллы, максимально приближенные к эталонным оценкам.

Непригоден к выполнению функций руководителя претендент, имеющий характеристику М – Кр – Ис и т. д.

"Эталонные" характеристики качеств следует обсудить перед началом заполнения участниками игры таблицы 100.

При обсуждении окончательного решения следует обратить внимание участников игры на совместимость начальника отдела и его заместителей, приверженность претендентов к определенному стилю руководства.

Ситуации "Самооценка работника" и "Приоритет"

Методические указания. В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить эффективную работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль.

Безусловно, готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и личностными качествами. Однако немаловажное значение играет изучение причинно-следственного механизма недостатков и проблем в своей работе и поиск путей их устранения.

Процесс самосовершенствования работника *должен начинаться с изучения сильных и слабых сторон собственного стиля работы. Стоит спросить себя:* Как и за счет чего были достигнуты успехи? Что явилось причиной имеющихся недостатков? Какие личные качества могут способствовать формированию целесообразного стиля работы?

Одним из первых полезных практических шагов в процессе самосовершенствования является своеобразное "Nosce te ipsum" – "познай самого себя", ибо путь к самосовершенствованию пролегает через самопознание, чему способствует психологическое упражнение "Самооценка работника".

Каждый день руководителю приходится принимать решения об установлении приоритетов решаемых задач и проблем. В этой связи другой важной составляющей эффективной деятельности руководителя является его *умение сознательно устанавливать однозначные приоритеты*, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, в соответствии с очередностью их выполнения. Практические упражнения "Приоритет 1" и "Приоритет 2" предоставляют возможность получить навыки решения задач на установление приоритетов решаемых задач.

Исходные данные. Участвующему в тестировании работнику предлагаются перечисленные в алфавитном порядке характеристики различных черт личности, например:

аккуратность, вдумчивость, вспыльчивость, высокомерие, гордость, грубость, доверчивость, заботливость, завистливость, замкнутость, застенчивость, злопамятность, искренность, капризность, корректность, легковерие, медлительность, мнительность, мстительность, настойчивость, нетерпеливость, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подозрительность, принципиальность, презрительность, радушие, раздражительность, резкость, решительность, самоконтроль, сдержанность, терпеливость, трусость, терпимость, увлеченность, упорство, уступчивость, энтузиазм, юмор.

Данный список, при необходимости, может быть дополнен недостающими характеристиками черты личности.

Постановка задачи к ситуации "Самооценка работника":

Определить профиль личностных качеств тестируемого работника и адекватность его собственного представления о своих личностных качествах.

Решение ситуации

Тестируемому предлагается внимательно ознакомиться с представленными характеристиками личных свойств и затем составить из них два набора, по 20 слов в каждом.

В *первый набор* следует включить те слова, которые, по его мнению, характеризуют положительные черты субъективного идеала личности тестируемого.

Во *второй набор* – слова, отражающие качества, которыми, по мнению тестируемого, идеал личности обладать не должен.

Таким образом, тестируемый формирует два эталонных множества – "положительное" и "отрицательное".

На следующем этапе тестируемому предлагается выбрать из "положительного" и "отрицательного" множеств те черты, которыми он, по собственному мнению, обладает. При этом рекомендуется ориентироваться на присутствие той или иной черты, а не на желание отвечать ей.

Обработка результатов

Необходимо подсчитать по "положительному" и "отрицательному" множествам количество характерных для тестируемого личных качеств, выделенных им на первом этапе. Затем следует разделить полученное значение на 20 (общее число личностных качеств в каждом эталонном множестве).

Оценка полученных результатов

Если	Близок	
	к единице, то тестируемый	к нулю, то тестируемый
коэффициент по положительному множеству	переоценивает себя и некритически относится к себе	недооценивает себя и чрезмерно критичен в самооценке
коэффициент по отрицательному множеству	недооценивает себя и чрезмерно критичен в самооценке	переоценивает себя и некритически относится к себе

Постановка задачи к ситуации "Приоритет":

На основании исходных данных составить две модели личных качеств работника: отражающих качества идеального образа, и качеств, реально присущих работнику на данный момент, проранжировав при этом отобранные характеристики личных свойств.

Решение ситуации

Тестируемому предлагается внимательно ознакомиться с представленными характеристиками личных свойств и затем составить из них два набора, по 20 слов в каждом.

В *первый набор* следует включить те слова, которые, по его мнению, отражают качества идеального образа, к достижению которых тестируемый стремится и которыми он хотел бы обладать в будущем. Данный набор качеств должен быть составлен в порядке убывания их важности, применительно к идеальному образу. При этом на первое место следует поставить то качество, которое имеет максимальный приоритет в идеальном образе. Далее, по мере убывания приоритетов, располагаются прочие качества идеального образа. Таким образом, на последнем (20-м) месте должно оказаться качество, обладающее минимальным приоритетом.

На следующем этапе из 20 слов, включенных в первый набор, формируется *второй набор* слов. В данном наборе находит отражение мнение тестируемого о тех чертах характера, которыми он реально обладает на данный момент. Данный набор качеств должен быть составлен в порядке убывания. При этом на первое место следует поставить то качество, которое наиболее характерно для тестируемого в настоящий момент времени. На последнее – качество, присущее тестируемому в наименьшей степени.

Обработка результатов

Порядковые номера слов (качеств) в сформированных тестируемым наборах следует принять за их ранги. Разность номеров (рангов), определяющих место того или иного качества в двух наборах, предоставляет возможность провести расчеты корреляции по формуле Спирмена:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n},$$

где d – разность номеров рангов;
 n – число рассматриваемых качеств.

Таблица 109

Оценка полученных результатов

Если результат тестируемого попал в интервал	то самооценка тестируемого является
от -1 до -0,4999	неадекватно заниженной
от -0,5 до -0,001	адекватно отрицательной
от 0 до +0,499	адекватно положительной
от +0,5 до +1	неадекватно завышенной

Показатель самооценки по данному варианту может изменяться от -1 до +1.

Ситуация "Стиль руководства и планирование рабочего времени"

Исходные данные и постановка задачи. Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два-три дня текущей рабочей недели (табл. 110).

Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

№ п/п	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	2	3	4	5
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3.	Консультация у юриста	45	2	да
4.	Посещение выставочного центра	120	2	нет
5.	Работа с текущей корреспонденцией	20	3	да
6.	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7.	Передача документов в архив	15	3	да
8.	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	нет
9.	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет
10.	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11.	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12.	Встреча с представителями фирмы "Hewlett Packard"	60	1	нет
13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет

1 – максимальная приоритетность выполнения работ;

3 – минимальная приоритетность выполнения работ.

Методические указания. Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как "периоды планирования" (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Главное преимущество планирования работы состоит в том, что оно приносит руководителю выигрыш во времени и позволяет достигать поставленных целей с меньшими его расходами. Планирование, как составная

часть менеджмента по персоналу, означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Чтобы правильно выполнять свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего дня представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать **основные принципы и правила планирования рабочего времени**:

1. Правило основного соотношения (**правило 60 : 40**). Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше на 60%. Это так называемая *запланированная активность*. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени:

- 20% – резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разрабатываемый план (*непредвиденная активность*);
- 20% – рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (*спонтанная активность*).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включенной в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день.

Планирование рабочего дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться **методом "Альпы"**, который предполагает реализацию следующих **пяти стадий**:

①. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

②. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

③. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60 : 40.

④. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

⑤. Контроль и перенос несделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Таким образом, используя метод "Альпы", может быть решено практическое упражнение "План".

Решение

①. На первом этапе, используя представленные исходные данные, следует составить полный перечень работ, расположив их в порядке убывания приоритетности выполнения.

Таблица 111

Перечень работ, планируемых к выполнению

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	2	3	4	5
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
10.	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11.	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12.	Встреча с представителями фирмы "Hewlett Packard"	60	1	нет
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3.	Консультация у юриста	45	2	да
4.	Посещение выставочного центра	120	2	нет
8.	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	нет
13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
5.	Работа с текущей корреспонденцией	20	3	да

6.	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7.	Передача документов в архив	15	3	да
9.	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет

1 – максимальная приоритетность выполнения работ;

3 – минимальная приоритетность выполнения работ.

⑨. С учетом планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ определяем суммарное время.

Используя данные графы 3 (табл. 111), получаем, что оно составляет 535 минут.

Продолжительность рабочего дня:

$$8 \text{ час.} \times 60 \text{ мин.} = 480 \text{ мин.}$$

⑩. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

При составлении плана дня рекомендуется придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени, а оставшиеся 40% должны быть оставлены в качестве резервного времени. Таким образом, от общей продолжительности рабочего дня (480 мин.) необходимо взять 60%, то есть то время, на которое будут планироваться рабочие мероприятия:

$$480 \text{ мин.} \times 0,6 = 288 \text{ мин.}$$

⑪. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

По данным табл. 111, суммарная продолжительность работ с максимальным приоритетом выполнения (№ 1, № 10, № 11, № 12, № 14) составляет 220 мин. Таким образом, все они включаются в формируемый план рабочего дня. Остаток нераспределенного рабочего времени составляет:

$$288 \text{ мин.} - 220 \text{ мин.} = 68 \text{ мин.}$$

Из перечня работ со следующим приоритетом выполнения (№ 2, № 3, № 4, № 8, № 13) в план рабочего дня должны быть включены работы № 8 и № 13, так как они по условию упражнения не могут быть делегированы другим сотрудникам и их суммарная продолжительность не превышает остатков рабочего времени, не охваченных ранее запланированными к выполнению работами. После включения данных работ в план остаток нераспределенного рабочего времени составляет:

$$68 \text{ мин.} - 45 \text{ мин.} = 23 \text{ мин.}$$

Работа № 4 по условию не может быть делегирована другому сотруднику. Следовательно, ее выполнение должно быть перенесено на другой день.

Работы № 2 и № 3 по условию могут быть делегированы другим сотрудникам, следовательно, они включаются в план рабочего дня и поручаются для выполнения конкретным исполнителям. По данным работам руководитель осуществляет контроль своевременности и качества выполнения.

Из перечня работ со следующим приоритетом выполнения (№ 5, № 6, № 7, № 9) в план рабочего дня должна быть включена работа № 9, так как она по условию упрощения не может быть делегирована другому сотруднику и ее продолжительность незначительно превышает остаток рабочего времени, не охваченный ранее запланированными к выполнению работами.

Работы № 5, № 6 и № 7 по условию могут быть делегированы другим сотрудникам, следовательно, они включаются в план рабочего дня и поручаются для выполнения конкретным исполнителям. По данным работам руководитель осуществляет контроль своевременности и качества выполнения.

6. Контроль и перенос несделанного.

Исходя из приведенного выше решения, на следующий рабочий день переносится работа № 4, которая может быть включена в план, если не потеряет своей актуальности.

Решение

Таблица 112

Перечень работ, включенных в план рабочего дня

№ работы	Перечень работ, принятых руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Выполнение делегируется сотруднику
1	2	3	4	5
1.	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	—
10.	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	—
11.	Изучение нормативных документов	40	1	—
12.	Встреча с представителями фирмы "Hewlett Packard"	60	1	—
14.	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	—
8.	Проведение совещания по организации рекламной компании	20	2	—

13.	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	-
9.	Подготовка к совещанию по вопросам укрепления трудовой дисциплины	25	3	-
2.	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Ф.И.О.
3.	Консультация у юриста	45	2	Ф.И.О.
5.	Работа с текущей корреспонденцией	20	3	Ф.И.О.
6.	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Ф.И.О.
7.	Передача документов в архив	15	3	Ф.И.О.

Тест "Оценка эффективности системы личной работы"

Отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ.

№№ п/п	Вопросы теста	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1.	Намечаю план работы на день, на неделю				
2.	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3.	Выполняю прежде всего основные главные дела в своей работе				
4.	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5.	Уделяю внимание технике личной работы				
6.	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7.	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8.	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям, постепенно				
9.	Контролирую выполнение заданий, данных подчиненным				
10.	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы.				

Ключ

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

Номер вопроса	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1.	5	3	1	0
2.	5	3	1	0
3.	5	2	1	0
4.	5	1	1	0
5.	5	2	1	0
6.	5	3	2	0
7.	5	3	1	0
8.	5	2	1	0
9.	5	2	0	0
10.	5	2	1	0

Пояснение к тесту

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система работы. Чем меньше балл набран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимание данному показателю в направлении его изменения к улучшению системы личной работы.

Тест "Организаторские способности молодого руководителя"

Ответьте "да" или "нет" на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли было Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение работникам подразделения, из которого Вы ушли на повышение?
4. Стремились ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий к руководителям?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое индивидуальное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли Вы своим сильным работникам значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

Ключ

Определите количество набранных баллов по следующей таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
"Да"	+2			+2	+2	-2	+2		-2	+2				+2
"Нет"		+2	+2			+2			+2					

Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться!

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не принимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению коллектива, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу "руководителя-организатора". умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним можно причислить разработку и согласование оптимального (реально выполнимого) плана, проблемы материально-технического снабжения.

Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в "текучке". Вы ищите острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями

ми, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Тест "Оценка уровня организованности руководителей и специалистов"

Предлагаемый тест является не только инструментом проверки личной организованности руководителей или специалистов, но и средством, которое может побудить к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков, организационной культуры.

Оценка уровня организованности проводится на основе обработки ответов, полученных на поставленные вопросы с помощью специальной шкалы бальных оценок. При ответе на вопросы из ряда предлагаемых вариантов ответов следует выбрать только один:

❶. Имеются ли у Вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

а) у меня есть такие цели;

б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь изменчива;

в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению;

г) цели у меня есть, но моя жизнь и деятельность не способствуют их достижению.

❷. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот, тайм-менеджер и пр.?

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни "да", ни "нет", так как намечаю главные дела в голове и план на текущий день находится в голове или на листке бумаги;

г) пробовал составлять план, используя еженедельник, но понял, что это ничего не дает.

❸. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

а) да, когда вижу свою вину, лень, неповоротливость;

б) да, несмотря ни на какие объективные и субъективные препятствия;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать себя;

г) придерживаюсь правила: что удалось сделать сегодня – хорошо, не удалось – вышло, может быть, в другой раз.

❹. Как Вы ведете свою записную книжку с телефонами деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

а) я – хозяин своей записной книжки, как хочу, так и веду, если понадобится телефон – обязательно найду;

б) часто меняю записные книжки с номерами телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При перезаписи телефонов стараюсь все делать "по науке", однако затем сбиваюсь на произвольную запись;

в) запись телефонов, фамилий веду "почерком настроения". Считаю, что был бы записан телефон, фамилия, а на какой странице, в каком виде — не слишком важно;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, номер телефона, если надо — дополнительные сведения.

❶. Каковы Ваши принципы месторасположения вещей на рабочем месте?

а) каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) каждой вещи — свое место;

в) периодически навожу порядок, затем кладу вещи куда придется, чтобы не загружать голову "месторасположением". Спустя какое-то время снова навожу порядок;

г) считаю, что данный вопрос не имеет отношения к самоорганизации.

❷. Можете ли Вы по истечению дня сказать, где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно потерять время?

а) могу;

б) могу сказать о рабочем времени;

в) если бы потери времени обращались в деньги, тогда бы я их считал;

г) всегда хорошо представляю;

д) не только представляю, но и знаю приемы сокращения потерь времени.

❸. Каковы Ваши действия, когда на совещании начинается "переливание из пустого в порожнее"?

а) обращаю внимание только на существенное;

б) ничего не поделасшь, так бывает всегда;

в) погружаюсь в небьтие;

г) занимаюсь своими делами.

❹. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) уделяю внимание только содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определить приблизительно. Если содержание интересно, дадут дополнительное время;

б) в равной степени.

❺. Стараетесь ли Вы использовать каждую минуту для исполнения намеченных дел?

а) стараюсь, но не всегда получается (упадок сил, плохое настроения и пр.);

б) не стремлюсь к этому;

в) зачем, ведь время не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

❻. Какую форму фиксирования наиболее важных поручений, заданий, просьб Вы используете?

а) запись в ежедневнике: что и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения в ежедневнике, мелочь стараюсь запоминать;

в) стараюсь запоминать поручения, так как тренирует память, однако память меня часто подводит;

г) придерживаюсь принципа "обратной памяти": пусть помнит тот, кто даст поручение. Если поручение нужное, то о нем не забудут.

100. Какая у Вас точность при деловых встречах, приходах на заседания, собрания?

а) прихожу раньше на 5 – 7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя стараюсь приходить раньше или вовремя;

д) если бы издали пособие "Как не опаздывать", я научился бы не опаздывать.

101. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения – один из важнейших показателей умения работать. Однако кое-что мне всегда не удастся сделать вовремя;

б) лучше немного затянуть выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать и выполнять задание в срок;

г) исполнительность наказуема (дадут новое поручение).

102. Предположим, Вы обещали помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как Вы поступите?

а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать правду и пообещаю при возможности выполнить;

в) буду стараться выполнить обещание. Выполню – хорошо, не выполню – не беда, сошлюсь на изменение обстоятельств;

г) ничего не сообщу, выполню во что бы то ни стало.

Балльные оценки вариантов ответов

Номера вопросов	Варианты ответов и оценка их в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1.	4	0	6	2	–
2.	6	0	3	0	–
3.	4	6	0	0	–
4.	0	0	0	6	–
5.	0	6	0	0	–
6.	2	1	0	4	6
7.	3	0	0	6	–
8.	2	6	–	–	–
9.	3	0	0	6	–
10.	6	3	1	0	–
11.	6	6	0	0	0
12.	3	0	6	0	–
13.	2	0	0	6	–

Оценка результатов тестирования:

От 72 до 78 баллов включительно. Вы организованный человек. Единственное, что Вам можно посоветовать, не останавливайтесь на достигнутом, развивайте самоорганизацию.

От 63 до 71 балла включительно. Вы считаете самоорганизацию неотъемлемой частью своего "я". Это дает Вам несомненные преимущества перед людьми, которые призывают организацию "под ружье" в случае крайней необходимости. Тем не менее Вам необходимо внимательнее присмотреться к организации личной работы.

Менее 63 баллов. Ваш образ жизни, окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы своего времени, технику личной работы.

Тест "Степень развития силы воли"

Отвечая на вопросы, отметьте в таблице знаком "+" выбранный Вами один из трех ответов: 1 – да, 2 – не знаю (иногда), 3 – нет.

①. В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и снова вернуться к ней?

②. Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное Вам (например, пойти на дежурство в выходной день)?

③. Когда попадаете в конфликтную ситуацию – на работе или в быту, – в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

④. Если Вам прописана диета, сможете ли преодолеть все кулинарные соблазны?

⑤. Найдете ли силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

⑥. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

⑦. Быстро ли отвечаете на письма?

⑧. Если у Вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубокабинета, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть чувство страха и в последний момент не изменить своего намерения?

⑨. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое Вам настойчиво рекомендует врач?

⑩. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет Вам немало хлопот, иными словами – являетесь ли Вы человеком слова?

⑪. Без колебаний ли Вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?

13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным задолжникам?

14. Самая интересная телепередача не заставит Вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обидными не казались Вам слова "противной стороны"?

Таблица для заполнения ответов

Варианты ответов	Номера вопроса															Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
"да"																
"нет"																
"не знаю"																
"иногда"																

Ключ

Суммируйте полученные ответы по балльной системе: за ответ "да" — 2 очка; "не знаю" — 1 очко; "нет" — 0 очков.

0 — 12 очков. С силой воли дела обстоят у Вас неважно. Вы просто делаете то, что легче, интереснее, даже если это в чем-то может повредить Вам. К обязанности относитесь нередко спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для Вас.

Ваша позиция выражается известным изречением "Что, мне больше всех надо?". Любую просьбу, любую обязанность Вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки, может быть, это поможет Вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что "переделать" в своем характере. Если удастся, от этого Вы только выиграете.

13 — 21 очко. Сила воли у Вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не перусердствуете, но и данное Вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к Вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

22 — 30 очков. С силой воли у Вас все в порядке. На Вас можно положиться — не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда Ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли — это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Тест "Определение творческого потенциала работника"

Выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов:

- ①. Считаете ли вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:
 - а) да;
 - б) нет, он и так достаточно хорош;
 - в) да, но только кое в чем.
- ②. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
 - а) да, в большинстве случаев;
 - б) нет;
 - в) да, в некоторых случаях.
- ③. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете:
 - а) да;
 - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
 - в) лишь в некоторой степени.
- ④. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:
 - а) да, наверняка;
 - б) это маловероятно;
 - в) возможно.
- ⑤. Когда Вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание:
 - а) да;
 - б) часто думаете, что не сумеете;
 - в) да, часто.
- ⑥. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:
 - а) да, неизвестное Вас привлекает;
 - б) неизвестное Вас не интересует;
 - в) все зависит от характера этого дела.
- ⑦. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства:
 - а) да;
 - б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
 - в) да, но только если Вам это нравится.
- ⑧. Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:
 - а) да;
 - б) нет, Вы хотите научиться только самому основному;
 - в) нет, Вы хотите удовлетворить свое любопытство.
- ⑨. Когда Вы терпите неудачу, то:
 - а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;

б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она невыполнима;
в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия неодолимы.

10. По-вашему, профессию надо выбирать исходя из:

- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:

- а) да;
- б) нет, боитесь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, о чем говорилось:

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не можете;
- в) запоминаете только то, что вас интересует.

13. Когда Вы слышите слово на неизвестном Вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторите, но не совсем правильно.

14. В свободное время Вы предпочитаете:

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) Вам безразлично, будете ли Вы один или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:

- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
- б) Вы более-менее довольны;
- в) вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
в) иногда любите пометчать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:

- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
- б) Вы можете делать это только наедине;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;

- б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
- в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ

Подсчитайте очки, которые Вы набрали, следующим образом: за ответ "а" – 3 очка; "б" – 1; "в" – 2. Общая сумма набранных очков покажет уровень Вашего творческого потенциала.

49 и более очков. В Вас заложен значительный творческий потенциал, который предоставляет Вам богатый выбор творческих возможностей. Если Вы на деле сможете применить свои способности, то Вам доступны самые разнообразные формы творчества.

От 24 до 48 очков. У Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют Вам творить, но есть и проблемы, тормозящие процесс творчества. Во всяком случае, имеющийся потенциал позволяет творчески проявлять себя, если Вы, конечно, этого пожелаете.

23 и менее очков. Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценили себя, свои способности?

Отсутствие веры в свои силы может привести к мысли, что Вы вообще не способны к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему.

Пояснение к тесту

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 – веру в себя; вопросы 9 и 15 – постоянство; вопрос 10 – амбициозность; вопросы 12 и 13 – "слуховую память"; вопрос 11 – зрительную память; вопрос 14 – стремление быть независимым; вопросы 16 и 17 – способность абстрагироваться; вопрос 18 – степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют качества творческого потенциала.

Тест "Агрессивность характера"

Подчеркните, пожалуйста, ответ, который правильно характеризует Вас.

❶. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- 1) всегда;
- 2) иногда;
- 3) никогда.

❷. Как Вы ведете себя в критической ситуации?

- 1) внутренне кипите;
- 2) сохраняете полное спокойствие;
- 3) теряете самообладание.

❸. Каким считают Вас коллеги?

- 1) самоуверенным и завистливым;
- 2) дружелюбным;
- 3) спокойным и независтливым.

❹. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

- 1) примите ее с некоторыми опасениями;
- 2) согласитесь без колебаний;
- 3) откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

6. Как Вы будете себя вести, если кто-нибудь из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола "бумагу"?

- 1) выдадите ему "по первое число";
- 2) заставите вернуть;
- 3) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он вернулся с работы позже обычного?

- 1) "Что это тебя так задержало?"
- 2) "Где ты торчишь допоздна?"
- 3) "Я уже начал(а) волноваться".

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- 1) стараетесь обогнать машину, которая "показала Вам хвост";
- 2) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обошло;
- 3) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

- 1) сбалансированными;
- 2) легкомысленными;
- 3) крайне жестокими.

9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

- 1) пытаетесь свалить вину на другого;
- 2) смиряетесь;
- 3) становитесь впредь осторожнее.

10. Как Вы отреагируете на фельетон о случае распущенности среди современной молодежи?

- 1) "Пора бы уже запретить им такие развлечения".
- 2) "Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать".
- 3) "И чего мы только с ними возимся?"

10. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?

- 1) "И зачем я только на это нервы тратил?"
- 2) "Видно, эта физиономия шефу приятнее".
- 3) "Может быть, мне удастся в другой раз".

10. Как Вы смотрите страшный фильм?

- 1) боитесь;
- 2) скучаете;
- 3) получаете искреннее удовольствие.

10. Каким животным Вы предпочли бы стать, если бы пришлось им родиться?

- 1) тигр или леопард;
- 2) домашняя кошка;
- 3) медведь.

10. Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на важное совещание?

- 1) будете нервничать во время заседания;
- 2) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
- 3) огорчитесь.

106. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

- 1) обязательно стараетесь выиграть;
- 2) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
- 3) очень сердитесь, если проигрываете.

107. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?

- 1) стерпите, избегая скандала;
- 2) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
- 3) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

108. Как Вы себя поведете, если Вашего ребенка обидели в школе?

- 1) поговорите с учителем;
- 2) устроите скандал родителям "малолетних преступников";
- 3) посоветуете ребенку дать сдачи.

109. Какой, по-вашему, Вы человек?

- 1) средний;
- 2) самоуверенный;
- 3) пробивной.

110. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

- 1) "Простите, это моя вина".
- 2) "Ничего, пустяки".
- 3) "А повнимательнее Вы быть не можете?!"

111. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

- 1) "Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?!"
- 2) "Надо бы ввести телесные наказания!"
- 3) "Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!"

Ключ

Оценка результатов

№ ответа	Вопросы и очки																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2
2.	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3
3.	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1

Против номера вопроса в вертикальной колонке находится тот ответ, который Вы подчеркнули. Определите его оценку в очках. Очки просуммируйте.

Результаты:

36 – 44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестоки к другим неуравновешенным людям. Вы надеетесь добраться до управленческих "верхов", рассчитывая на собствен-

ные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком... И все же побольше решительности Вам не помешает!

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам — по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к необдуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы пренебрежительно относитесь к людям и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам — по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ.

Аттестация персонала в организации

Ситуация "Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации"

Исходные данные. Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший месяц выполнял два вида работ. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

Степень сложности труда	Оценка в баллах
<i>ВЫПОЛНЕННАЯ РАБОТА ПО СЛОЖНОСТИ:</i>	
• существенно превышает должностную инструкцию	5
• несколько превышает должностную инструкцию	4
• соответствует должностной инструкции	3
• несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
• существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	
• большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
• некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
• все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
• работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
• значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда	
<i>РАБОТА ВЫПОЛНЕНА:</i>	
• на высоком уровне	5
• на хорошем уровне	4
• удовлетворительно	3
• ниже среднего уровня	2
• неудовлетворительно	1

Постановка задачи:

Определить коэффициент эффективности труда ($K_{эфф}$) менеджера по персоналу Петрова П.П.

Методические указания. Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____
Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

№№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1.	<i>Степень сложности труда (K₁)</i> Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2.	<i>Степень напряженности труда (K₂)</i> В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3.	<i>Степень качества труда (K₃)</i> Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4.	<i>Уровень планирования труда (K₄)</i> Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5.	<i>Уровень организации труда (K₅)</i> Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6.	<i>Способность к руководству (K₆)</i> Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7.	<i>Коммуникабельность (K₇)</i> Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме.		
8.	<i>Отношение к работе (K₈)</i> Четкое и добросовестное отношение к труду		

Итоговая аттестация

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
---------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

Руководитель (аттестации) _____
Сотрудник (аттестации) _____
Члены аттестационной комиссии _____

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____
 Отдел _____ Дата проведения _____
 Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы:

Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 1997 год:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы.

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя; количественная оценка производится в % к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту).

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестуемый) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ($K_{эфф}$) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица:

Работа № 1													
№ п/п	Показатели оценки			Оценки в баллах								*	**
				К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈		
	Ф.И.О. сотрудника			Б' ₁	Б' ₂	Б' ₃	Б' ₄	Б' ₅	Б' ₆	Б' ₇	Б' ₈	Б' _{ср.}	Д'
	Иванов П.П.												
	и т. д.												

Работа № 2										
Оценки в баллах								*	**	
К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈			
Б' ₁	Б' ₂	Б' ₃	Б' ₄	Б' ₅	Б' ₆	Б' ₇	Б' ₈	Б' _{ср.}	Д'	

* – средний балл

** – продолжительность выполнения работы в днях

$$K_{\text{эфф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \times D' + B''_{\text{ср}} \times D''}{D' + D''}$$

Решение

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петрова П.П. рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эфф}} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ балла.}$$

Ответ: $K_{\text{эфф}} = 3,4$ балла.

Тест "Эффективный ли Вы менеджер?"

Обведите на шкале от 1 до 5 баллов то число, которое больше соответствует Вашему мнению:

- | | | | |
|-----|--|-----------|---|
| 1. | Я подожду, пока дела устроятся | 1 2 3 4 5 | Я люблю изменения |
| 2. | Большинство моих совещаний посвящено внутренним проблемам и финансам | 1 2 3 4 5 | Я посвящал большую часть времени клиентам |
| 3. | Если здесь есть выход, я найду его | 1 2 3 4 5 | Первый шаг должно сделать руководство |
| 4. | Я подожду приказов сверху | 1 2 3 4 5 | Я буду делать это сразу |
| 5. | Я готов нести ответственность за пределами круга своих обязанностей | 1 2 3 4 5 | Я выполню предписанную мне работу |
| 6. | Как я могу увеличить прибыль? Доход? | 1 2 3 4 5 | Я буду действовать в рамках моего финансового плана |
| 7. | Мои подчиненные имеют свободу действий | 1 2 3 4 5 | Я внимательно контролирую работу подчиненных |
| 8. | Если мне не дали "добро", я не могу делать это | 1 2 3 4 5 | Мне не запретили, я могу делать это |
| 9. | Я принимаю на себя ответственность за мои ошибки | 1 2 3 4 5 | Обычно я нахожу извинения за свои ошибки |
| 10. | Я не буду рисковать, так как могу потерпеть неудачу | 1 2 3 4 5 | Я буду рисковать, хотя могу потерпеть неудачу |
| 11. | Мы должны работать быстрее | 1 2 3 4 5 | Мы не может работать так быстро |
| 12. | Я хочу знать, что делают другие отделы и в чем они нуждаются | 1 2 3 4 5 | Я забочусь о моем собственном отделе |
| 13. | Я в основном имею дело с теми людьми, которые связаны со мной | 1 2 3 4 5 | Я выхожу за рамки организации в своих контрактах |
| 14. | Я и мои подчиненные делаем свою работу самостоятельно и независимо от других | 1 2 3 4 5 | В работе я сотрудничаю с другими отделами |
| 15. | Я по-настоящему доверяю только немногим людям в фирме | 1 2 3 4 5 | Я охотно делюсь идеями и ресурсами с людьми из других отделов |

Ключ

Для того чтобы определить свою эффективность как менеджера по вопросам 1, 2, 4, 8, 10, 13, 14 и 15, просто сложите результат. По вопросам 3, 5, 6, 7, 8, 11 и 12 – переверните шкалу так, чтобы результат 1 стал 5, 2 → 4 и 5 → 1.

Сложите все результаты.

Если Вы наберете 60 баллов, значит, у Вас склад ума менеджера.

Если наберете менее 45 баллов, значит, Вам надо работать над собой.

Эффективные менеджеры являются новаторами. Поэтому они рискуют развивать и испытывать новые пути решения проблем, достижения поставленных задач и улучшения операций. Это означает, что иногда они терпят неудачу в какой-либо попытке, но они не боятся неудач. Они используют неудачу как учебный инструмент. Они много работают для создания такого окружения, в котором их люди будут уверены в себе при выполнении тех же задач аналогичным образом.

Эффективные менеджеры сами отвечают за свои действия. Они берут на себя ответственность за неудачи и за успехи. Они не терпят извинений или жалобный настрой и в себе, и в других, включая своих подчиненных. Они находят причины, а не извинения ошибок и неудач и сразу же стремятся исправить дела.

Эффективные менеджеры постоянно ставят приоритеты и задачи за пределами формальных целей, установленными их начальниками или с их участием. Их не устраивает статус-кво и они постоянно ищут пути для улучшения менеджмента (управления). Эффективные менеджеры – создатели систем, первопроходцы.

Неэффективные менеджеры рискуют мало. Обычно они следуют учебнику и ждут директив. Они делают все, что угодно, чтобы избежать видимости совершения ошибок. Неэффективные менеджеры быстро перекладывают вину в случае неудачи на кого-либо другого. У них всегда есть извинения. Иногда они даже тратят время на то, чтобы заранее, до дела, придумать себе извинения. Они часто жалуются.

Неэффективные менеджеры рассматривают успех как поддержание "устойчивого состояния" или как средство достижения специфических целей, установленных начальниками или с их участием.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ.

Мотивация персонала организации

Деловая игра "Типология мотивации трудовой деятельности"

Социологический опрос с использованием блока вопросов (табл. 100 – 103) имеет целью определить: 1. Ценностную ориентацию работника (коллектива); 2. Силу мотивации; 3. Направленность мотивации работника; 4. Направления совершенствования работы по стимулированию.

Задача 1

Исходные данные. Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе. Ниже приведено несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует Вашему представлению о хорошей работе.

Таблица 113

Фрагмент анкеты обследования мотивации трудовой деятельности работников

Против КАЖДОГО высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением

	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	3	2	1
14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик, получить путевку	3	2	1
15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	3	2	1
16. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	3	2	1
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	3	2	1

18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа	3	2	1
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	3	2	1
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	3	2	1
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	3	2	1
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	3	2	1
23. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие	3	2	1
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	3	2	1
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	3	2	1
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	3	2	1

Постановка задачи:

Ответьте на вопросы блока (табл. 113), обведите кружком номера ответов. Рассчитайте тип, силу и направленность мотивации трудовой деятельности.

Методические указания и решение. Для определения ценностной ориентации работников блок вопросов об идеальной работе (табл. 113) разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и дает представление об идеальной работе, как работе, направленной в первую очередь на:

- содержание работы (вопросы 13, 20, 23, 25);
- общественную полезность (вопросы 15, 19, 24);
- оплату труда (вопросы 14, 17, 22);
- статус работника (вопросы 18, 21, 26).

В этот перечень не включен ответ на вопрос № 16, который является антимиотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

Эти подгруппы объединяются в 2 *группы*, первая из которых (включает 1 и 2 подгруппы) характеризует *ценностную* ориентацию, а вторая (включает 3 и 4 подгруппы) – *прагматическую* ориентацию.

По каждой группе рассчитывается среднее количество баллов для каждого респондента, как среднеарифметическое.

Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то у респондента ценностная ориентация и I тип мотивации.

Если наоборот, то прагматическая ориентация и III тип мотивации.

При равном количестве баллов в группах респондент относится ко II типу мотивации с нейтральной ориентацией.

Результат опроса, распределение вопросов по подгруппам и средний балл по группам у каждого респондента представлены в табл. 114.

При подсчете среднего балла по каждому респонденту суммируются баллы по всем вопросам, перечисленным выше, затем вычитается ответ на вопрос № 16 (как антимотивационный) и делится на общее количество вопросов в этом блоке (14). Например, по респонденту № 1 общая сумма баллов (см. варианты ответов) составила 30:

$$(2 + 2 + 2 + 3 + 2 + 3 + 2) + (2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3) = 30$$

На вопрос № 16 он ответил по I варианту – количество баллов 3. Тогда среднее количество баллов по этому респонденту будет:

$$30 - 3 / 14 = 1,93.$$

На основе этого среднего количества баллов производится классификация респондентов по силе мотивации и направленности мотивации.

По силе мотивации:

- если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация;
- при среднем балле в диапазоне от 2,39 до 1,6 включительно – средняя мотивация;
- при среднем балле от 1,59 до 1 – слабая мотивация.

По направленности мотивы классифицируются на:

- мотивы достижения (если средний балл превышает 2,5);
- мотивы сохранения (если средний балл находится в диапазоне 1,5 – 2,5);
- отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,5).

Таблица 114

Итоговые данные расчета среднего балла респондентов по группам мотивации

№ респондентов	1 подгруппа				2 подгруппа				ср. балл	3 подгруппа			4 подгруппа			ср. балл	ответ на вопрос № 16
	13	20	23	25	15	19	24	14		17	22	18	21	26			
1	2	2	2	3	2	3	2	2,29	2	3	2	2	2	3	2,33	3	
2	2	3	3	3	3	3	3	2,86	3	3	3	2	3	2	2,67	3	
3	2	3	3	3	3	3	3	2,86	3	3	3	3	3	3	3	2	
4	2	2	3	2	1	2	1	1,86	3	3	3	2	3	2	2,67	2	
5	2	3	2	3	2	3	2	2,43	1	2	2	2	2	2	1,83	3	
6	3	3	3	2	3	3	2	2,71	3	3	3	2	3	2	2,67	3	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	1	1	1	1	2	2	2	1,43	1	2	2	2	1	2	1,67	2	

9	3	3	3	3	2	3	3	2,86	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	3	3	3	2	3	3	2,71	2	2	2	3	2	3	2,33	3
11	3	3	3	2	2	2	2	2,43	3	3	2	2	1	1	2	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	3	1	3	2	2	2,14	3	3	2	3	2	2	2,5	3
14	2	2	3	1	1	2	2	1,86	3	2	2	2	1	2	2	3
15	2	3	3	2	2	3	3	2,57	3	3	3	3	3	3	3	3

Например, у 1-го респондента III тип мотивации, поскольку у него средний балл по второй группе выше, чем по первой ($2,33 > 2,29$) и т. д.

По всем признакам респондентов можно классифицировать следующим образом:

Таблица 115

№	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации	Тип мотивации
1	2	3	4	5
1.	1,93	средняя	сохранения	III
2.	2,36	средняя	сохранения	I
3.	2,57	средняя	достижения	III
4.	1,93	средняя	сохранения	III
5.	1,79	средняя	сохранения	I
6.	2,29	средняя	сохранения	I
7.	2,57	средняя	достижения	II
8.	1,29	слабая	отсутствие	III
9.	2,5	средняя	достижения	III
10.	2,15	средняя	сохранения	I
11.	1,86	средняя	сохранения	I
12.	2,57	средняя	достижения	II
13.	1,93	средняя	сохранения	III
14.	1,57	средняя	сохранения	III
15.	2,36	средняя	сохранения	III

Таким образом, у пяти респондентов средняя сила мотивации сохранения с ценностной ориентацией; у двух – нейтральная ориентация (II тип), но сильная мотивация достижения; у пяти – прагматическая (III тип) ориентация со средней мотивацией сохранения; у двух – прагматическая ориентация с сильной мотивацией достижения и у одного – III тип ориентации с отсутствием мотивации.

Задача 2

Исходные данные:

Таблица 116

Фрагмент анкеты обследования мотивации трудовой деятельности работников

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ВЫ ПРЕДЪЯВЛЯЕТЕ К СВОЕЙ РАБОТЕ (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)? НАСКОЛЬКО КАЖДОЕ ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ВАЖНО ДЛЯ ВАС ЛИЧНО? НАСКОЛЬКО ВАША РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ КАЖДОЕ ИЗ НИХ УДОВЛЕТВОРИТЬ?

В КАЖДОЙ строке СПРАВА И СЛЕВА сделайте по одной отметке

С этой стороны отмечаем ВАЖНОСТЬ
ДЛЯ ВАС этих требований

С этой стороны отмечаем ВОЗМОЖ-
НОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ этих тре-
бований

Совсем не важно	Важно	Очень важно		Полностью	Частично	Не позволяет	
1	2	3	48. Хороший заработок	62.	3	2	1
1	2	3	49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	63.	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	64.	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвижения по службе	65.	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям	66.	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку	67.	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	68.	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	69.	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	70.	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслуживать уважение окружающих	71.	3	2	1

1	2	3	58. Возможность обеспечить достаток в доме, приобрести что захочется	72.	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми	73.	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности	74.	3	2	1
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	75.	3	2	1

Постановка задачи:

Ответьте на вопросы блока (табл. 116). Рассчитайте тип мотивации, силу и направленность мотивации по требованиям к хорошей работе (левая сторона вопросника), а также средние баллы по каждому вопросу по респондентам и в целом по группе. Сравните ответы по левой и правой стороне с ранжированием по значимости для коллектива. Выявите направления работы по мотивации трудовой деятельности.

Методические указания и решение. Тип, сила и направленность мотивации каждого респондента определяются аналогично методическим указаниям к заданию 1. Вопросы корреспондируют следующим образом:

- содержание работы (вопросы 50, 55, 60, 61);
- общественная полезность (вопросы 52, 54, 56);
- оплата труда (вопросы 48, 53, 58);
- статус работника (вопросы 51, 57, 59).

Вопрос 49 – антимиотивационный.

Ответы даются на уровне практического сознания (в первом задании – на уровне ценностного). Результаты расчетов сведены в табл. 117 и 118.

Таблица 117

Распределение респондентов по типам мотивации и силе требований

№ п/п	Среднее количество баллов по требованиям (на уровне практического сознания)	Тип мотивации по требованиям	Среднее количество баллов для определения силы мотивации	Сила мотивации
1	2	3	4	5
1.	1,71	I	1,29	слабая
2.	2,00	II	1,71	средняя
3.	2,14	I	1,79	средняя
4.	2,29	III	2,07	средняя
5.	2,43	I	2,07	средняя
6.	2,00	I	1,43	слабая
7.	2,00	II	1,71	средняя
8.	2,43	I	1,93	средняя
9.	2,86	III	2,50	сильная
10.	2,43	I	1,93	средняя

11.	2,00	I	1,64	средняя
12.	2,43	I	2,00	средняя
13.	2,00	II	1,71	средняя
14.	2,14	I	1,79	средняя
15.	2,29	III	2,14	средняя

Таблица 118

Результирующая определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

№	Значение требования		Требования	Возможность удовлетворения требования		№№	
	Ср. балл	Ранг		Ранг	Ср. балл	Под-группы	Группы
50. 64.	2,6	1	Интересная работа, доставляющая удовольствие	8	1,8	1	I
60. 74.	2,4	2	Возможность применять свои знания и способности	4 – 6	2	1	I
61. 75.	2,27	3	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	2 – 3	2,07	1	I
52. 66.	2,2	4 – 7	Возможность приносить пользу людям	2 – 3	2,07	2	I
57. 71.	2,2	4 – 7	Возможность заслужить уважение окружающих	4 – 6	2	4	II
58. 72.	2,2	4 – 7	Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать что захочется	12	1,33	3	II
59. 73.	2,2	4 – 7	Возможность общения с людьми	1	2,33	4	II
56. 70.	2,06	8	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	7	1,87	2	I
48. 62.	2,0	9 – 11	Хороший заработок	11	1,53	3	II
53. 67.	2,0	9 – 11	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку и т. д.	13	1,27	3	II
55. 69.	2,0	9 – 11	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	4 – 6	2	1	I
51. 65.	1,86	12	Возможность продвижения по службе	9	1,73	4	II
54. 68.	1,8	13	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	10	1,6	2	I

В нашем примере анализ данных, представленных в табл. 118, позволяет сделать следующие **общие выводы**:

Требования, предъявляемые к работе, в данном коллективе не имеют полной возможности быть удовлетворенными. Например, стоящее на первом месте требование к работе быть интересной и стоящее на втором месте "возможность применять свои знания и способности" на практике в данном коллективе занимают только 8 и 4 – 6 ранги, соответственно, по возможностям их удовлетворения. При этом потребности получения хорошего заработка и обеспечения достатка в доме хотя и не являются первостепенными, но также не выполнимы. Таким образом, сотрудники в первую очередь хотели бы выполнять интересную работу и в полной мере применять свои знания и способности, но, к сожалению, этой возможности не имеют.

Деловая игра "Мотивация трудовой деятельности менеджера"

Исходные данные. Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы.

Мотивы трудовой деятельности менеджера:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на жилье.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.
23. Соответствие интересов и вне ее.

Постановка задачи:

1. Необходимо из 23 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания. Используется метод попарных сравнений.

Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 119. Табл. 119 заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 120, выступая в роли эксперта 1, 2 ... 10. Количество экспертов в табл. 120 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 120 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Деловая игра "Распределение заработка в коллективе"

Исходные данные. Комплексная бригада механосборочного цеха создана из 12 человек. До вступления в бригаду (за год до ее организации) уровень заработной платы и отработанное рабочими время характеризуется данными гр. 4, 5 табл. 121. Работу бригады за анализируемый период (месяц) характеризуют данные табл. 121.

Коллектив работает в условиях 40-часовой недели. За месяц изготовлено 6 машино-комплектов (при плане – 5 машино-комплектов), комплексная сдельная расценка на которые равна 2450 руб. на машино-комплект. В соответствии с действующим премиальным положением бригаде начисляется премия в размере 20% сдельного заработка за выполнение плана и 1% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана, но не более 40% в целом. Средний уровень выполнения норм равен 122%.

Таблица 121

Основные данные, используемые при выборе метода распределения заработка в коллективе

Таб. №№	Ф.И.О.	Квалификационный разряд	За прошедший период		За отчетный период				
			отработано за год, час.	Зароботанная плата, руб.	КТУ	Уровень выполнения норм	Отработано, час.	К _{ст}	КТУ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01.		5	1980	2514	2,12	120	168	0,8	1,79
02.		4	2080	2350	1,884	110	168	1,1	2,072
03.		4	2000	2100	1,751	130	168	0,8	1,4
04.		3	1840	1968	1,783	125	160	0,8	1,43
05.		3	2080	2100	1,684	140	168	1,0	1,8
06.		5	1940	2348	2,018	110	152	1,0	2,02
07.		4	2000	2100	1,751	115	168	1,0	1,75
08.		6	1980	2600	2,19	120	168	1,2	2,63
09.		2	2000	1138	0,95	120	168	1,0	0,95
10.		4	1980	1379	1,161	130	160	1,0	1,16
11.		3	2000	1258	1,049	140	168	1,0	1,05
12.		3	1820	1144	1,045	110	160	0,6	0,63

По вине работников (таб. № 03, 04) допущен брак. Рабочий таб. № 12 совершил нарушение трудовой дисциплины, в связи с чем рабочий таб. № 07 за счет совмещения профессий совмещал свою работу с обслуживанием крана. Рабочий таб. № 2 частично выполнял другую работу. Все

работники, кроме рабочих с таб. №№ 03, 04, 12, обеспечивали высокое качество продукции. Сдача продукции с первого предъявления осталась на уровне прошлого года.

Рабочий IV разряда получает доплату в размере 15% тарифного заработка за руководство бригадой. Действующая шкала изменения коэффициента эффективности труда предусматривает учёт следующих показателей (см. табл. 122):

Таблица 122

Шкала изменения коэффициента эффективности труда

Показатели	Размеры изменения коэффициента эффективности труда $K_{\text{ст}}$
1. Интенсивность труда по сравнению со средней в коллективе: • ниже средней; • выше средней	-0,2 +0,2
2. Совмещение профессий, работ	+0,1
3. Помощь товарищам	+0,1
4. Предотвращение простоя оборудования	+0,2
5. Качество труда: • ниже планового, наличие брака; • выше планового	-0,2 +0,2
6. Нарушение трудовой дисциплины (за каждый случай)	-0,4

Таблица 123

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

Показатели	Тарифные разряды								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53

Показатели	Тарифные разряды								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

¹ Установлена с 1 ноября 1995 года Постановлением Правительства РФ "О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы" от 24 августа 1995 года № 823.

Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени, в руб.¹

Недельный, месячный баланс рабочего времени, час.	Разряды работы							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
40 / 166,75	0,36	0,468	0,608	0,687	0,777	0,878	0,99	1,123
36 / 150,6	0,398	0,518	0,673	0,761	0,861	0,972	1,1	1,243
30 / 125,5	0,478	0,622	0,808	0,913	1,033	1,167	1,32	1,492
24 / 100,4	0,598	0,777	1,01	1,141	1,291	1,458	1,649	1,865

Постановка задачи. Распределить заработок различными способами:

- 1) поровну, с учетом отработанного времени;
 - 2) с учетом разряда и отработанного времени;
 - 3) распределить только приработок с учетом тарифного заработка и КТУ;
 - 4) распределить весь заработок с учетом тарифного заработка и КТУ.
- Определить заработок работников с учетом доплат и компенсаций.

Ответ (для рабочего с таб. № 01):

- 1 способ: 178,47 руб.;
- 2 способ: 205,48 руб.;
- 3 способ: 210,15 руб.;
- 4 способ: 217,87 руб.

Методические указания и решение. Определяем заработок коллектива по комплексным расценкам:

$$З_k = 245,0 \times 6 = 1470,0 \text{ руб.}$$

¹ Ставки рассчитаны в соответствии с Постановлением Правительства РФ "О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы" от 24 августа 1995 года № 823 (введены с сентября 1995 года) с учетом соответствующего месячного часового баланса рабочего времени в 1998 году и деноминации с 1 января 1998 года. Расчет дан по 8 разрядам, так как, хотя ЕТС имеет 18 разрядную тарифную сетку, на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1 – 8 разрядов.

Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 60 руб. (после деноминации) с учетом постановления Министерства труда и социального развития от 1 октября 1997 года № 52 "Об утверждении Порядка пересчета тарифных ставок, сдельных расценок, должностных окладов, гонораров, премий и других видов оплаты труда, пенсий, пособий и стипендий, выраженных в твердых (фиксированных) суммах, в связи с изменением с 1 января 1998 года нарицательной стоимости российских денежных знаков".

Определяем размер премирования, для чего:

а) определяем уровень выполнения планового задания:

$$\Delta B = \frac{245,0 \times 6}{245,0 \times 5} \times 100 = 120\%;$$

б) определяем размер поощрения, %:

$$П\% = 20 + 20 \times 1 = 40\%;$$

в) определяем размер поощрения, руб.:

$$1470,0 \times 40 / 100 = 588,0 \text{ руб.}$$

Определяем размер заработка, подлежащего распределению:

$$1470,0 + 588,0 = 2058,0 \text{ руб.}$$

Распределение коллективного заработка в условиях сдельной оплаты труда может производиться следующими способами:

1-й способ – поровну (с учетом отработанного времени), если работники имеют одинаковую квалификацию или если они приняли такой способ распределения в соответствии с договором;

2-й способ – с учетом присвоенного разряда и отработанного времени¹;

3-й способ – распределение только приработка (сдельный приработок, премии) с учетом тарифного разряда и КТУ (коэффициент трудового участия);

4-й способ – распределение всего заработка с учетом тарифного разряда и КТУ.

При первом способе распределения размер оплаты труда зависит от отработанного времени.

1. Определяем заработок, приходящийся на 1 час рабочего времени:

$$З_{\text{час}} = \frac{З}{\sum Ч_i},$$

где $З_{\text{час}}$ – часовая заработная плата;

$$З_{\text{час}} = 2058,0 / (168 \times 8 + 160 \times 3 + 152 \times 1) = 1,0415 \text{ (гр. 4).}$$

2. Определяем зарплату работников:

$$З_i = З_{\text{час}} \times Ч_i;$$

тогда, например, для рабочего с таб. № 01:

$$З = 1,0415 \times 168 = 174,972 \text{ руб.};$$

¹ Этот способ может модифицироваться путем использования условных разрядов.

а с учетом компенсации (гр. 5 + гр. 3):

$$174,972 + 3,5 = 178,472 \text{ руб.}$$

По второму способу зарплата каждого работника будет определяться по формуле:

$$З_i = \frac{З}{\sum_{i=1}^n T_i Ч_i} T_i Ч_i,$$

где $З$ – заработок бригады, руб.;

T – тарифная ставка i -го работника;

$Ч$ – количество часов, отработанных i -м работником;

n – количество работников в коллективе.

Расчет целесообразно вести в 2 этапа.

Сначала определяем заработок бригады, приходящийся на рубль часового тарифного заработка:

$$\begin{aligned} Z_{\text{час}} &= \frac{З}{\sum T_i Ч_i \times 1} = \\ &= \frac{2058}{0,77 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,608 \times 168 + 0,777 \times 152 + 0,687 \times 168} \\ &= \frac{2058}{0,687 \times 168 + 0,878 \times 168 + 0,468 \times 168 + 0,687 \times 160 + 0,608 \times 168 + 0,608 \times 160} = \\ &= 1,5472707 \text{ (графа 7)}. \end{aligned}$$

Для удобства расчета полученные данные сведем в табл. 126.

Тогда заработок 1-го работника составит:

$$1,5472707 \times 130,54 = 201,98 \text{ руб.},$$

а с учетом компенсаций – 205,48 руб.

При распределении заработка с учетом КТУ важным моментом является порядок расчета КТУ.

Он может рассчитываться на основе заработка за предшествующий период (обычно за 3 – 6 месяцев) до образования бригады. Это так называемый базовый КТУ, который может быть определен по формуле:

$$КТУ_i = \frac{\sum_{i=1}^n З_i \times 166,75}{\sum_{i=1}^n Ч_i \times 100},$$

где Z_i — зарплата i -го работника за i -й период;
 $Ч_i$ — количество часов, отработанных i -м работником за тот же период;
 166,75 — позволяет привести зарплату к среднемесячному балансу рабочего времени (данные в табл. 121, гр. 4 и 5):

$$КТУ_i = \frac{2514,0 \times 166,75}{1980 \times 100} = 2,12.$$

Кроме того, на КТУ оказывает влияние коэффициент эффективности труда, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{эт}} = 1 + \sum_{j=1}^m \Pi_j,$$

где Π — размеры повышения и понижения коэффициента эффективности труда (в нашем примере с учетом исходных данных и табл. 121)¹.

КТУ, используемый при распределении, в нашей ситуации будет равен:

$$КТУ_{\text{баз}} = КТУ_{\text{факт}} \times КТУ_{\text{эт}}.$$

Расчеты сводятся в табл. 125 следующего вида:

Таблица 125

Табельный номер	КТУ _{баз}	К _{эт} расчеты	Принимаем с учетом ограничения	КТУ _{факт}
1	2	3	4	5
01.	2,12	0,8	0,8	1,696
12.	1,045	0,4	0,6	0,627

Приработок коллектива (ЗП) определяется по формуле:

$$ЗП = З_6 - З_7$$

$$ЗП = 2058 - 1330,084 = 727,916 \text{ руб.}$$

Его следует распределить в 2 этапа:

1 этап:

$$\frac{ЗП}{\sum T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i};$$

¹ Суммируются в порядке списка.

$$\frac{727,916}{2122,338} = 0,342978.$$

2 этап:

$$З = \frac{ЗП}{\sum T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i} \times T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i + T_i \cdot У_i,$$

где T_i – часовая тарифная ставка i -го работника;

$У_i$ – отработано i -м работником;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го работника.

Для работника с табельным номером 01 $З_i$ составляет:

$$0,342978 \times 221,918 + 130,54 = 206,65 \text{ руб.}$$

В целом формула имеет следующий вид:

$$З = \frac{З_6 - \sum_{i=1}^n T_i \cdot Ч_i}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i} \times T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i + T_i \cdot Ч_i.$$

С учетом доплат и компенсаций зарплата этого работника при работе полный рабочий месяц будет равна: 210,15 (206,65 + 3,5) руб.

2-й вариант распределения заработка с учетом КТУ распространяется на весь заработок коллектива и осуществляется по формуле:

$$З = \frac{З_6}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i} \times T_i \cdot Ч_i \cdot КТУ_i.$$

Расчет также целесообразно вести отдельно по двум множителям:

а) определяем заработок коллектива в расчете на рубль тарифной оплаты, скорректированной на КТУ (первый множитель):

$$\frac{2058}{2122,338 \text{ (итог гр. 11)}} = 0,9696853.$$

Следует иметь в виду, что при распределении всего заработка с учетом КТУ необходимо учитывать требование КЗОТа (ст. 78), в соответствии с которым "месячная оплата труда работника, отработавшего полностью определенную на этот период норму рабочего времени... не может быть ниже... минимального размера оплаты труда".

С целью выполнения этого требования производится сравнение начисленного заработка (без доплат, надбавок и премий) с минимальным

размером оплаты труда. Особенно это касается тех работников, у которых КТУ меньше 1. В таком положении оказались работники с таб. №№ 09 и 12.

В этом случае при выполнении норм¹ ему выплачивается минимальная заработная плата, в которой учитываются индивидуализируемые в соответствии с разрядом работника компенсации.

Тогда рабочему 2-го разряда (таб. № 09), отработавшему полный месяц, должны начислить по КТУ не менее 61,49 (83,49 - 22,0) руб. При первоначальном распределении ему причиталось 72,43 руб., то есть больше, чем 61,49 руб.

Рабочий III разряда (таб. № 12), исходя из минимальной оплаты труда и компенсаций, при полной отработке должен получить 68,49 (83,49 - 15,0) руб. Но он отработал 160 час., и, следовательно, необходима корректировка минимального заработка, который он может получить:

$$\frac{68,49 \times 160}{168} = 65,23 \text{ руб.}$$

Эта сумма, но с учетом компенсации, пропорциональной отработанному времени $\left(\frac{15 \times 160}{168} = 14,3 \right)$, ему и начисляется (см. табл. 126, гр. 7):

$$65,23 + 14,3 = 79,53 \text{ (руб.)}$$

Из общего заработка, распределяемого с учетом КТУ, ему выплачивается 65,23 руб. Затем, с учетом произведенных ранее выплат этому работнику (они исключаются из общего заработка и далее в распределении участия не принимают), производится повторное распределение по вышеприведенной формуле поэтапно:

а) определяем заработок работников без учета выплат, произведенных работникам ранее:

$$\frac{2058 - 65,23}{2122,338 - 59,43} = 0,966 ;$$

б) заработок при повторном расчете составит:

$$0,966 \times 221,918 = 214,37 \text{ (руб.)};$$

в) с учетом компенсаций для V разряда работник с таб. № 01 получит:

$$214,37 + 3,5 = 217,87 \text{ (руб.)}.$$

¹ При невыполнении норм не по вине работника ему выплачивается заработная плата не ниже 2/3 тарифной ставки установленного ему разряда (оклада) (ст. 92 КЗОТ).

Для окончательного ответа, однако, следует проверить еще раз заработок работника с таб. № 09:

$$0,966 \times 74,15 = 72,15 \text{ (руб.)}$$

Полученная сумма выше, чем 61,49 руб. (см. выше расчет по работнику с таб. № 09). В противном случае потребовался бы еще один пересчет.

С учетом компенсации за полный месяц работник с таб. № 09 получает 94,15 (72,15 + 22,0) руб. (см. табл. 126, гр. 17).

В конечном итоге, исходя из вышеприведенного коэффициента (0,966), рассчитывается заработок остальных работников при распределении всей заработной платы с учетом КТУ. Общий заработок каждого работника включает компенсации и доплаты, если таковые предусмотрены.

Анализ зарплат работников (см. сводную табл. 126) позволяет сделать вывод, что наибольшая дифференциация заработной платы достигнута по 2-му варианту 3-го способа в виду учета индивидуальных результатов.

Таблица 126

Сводный расчет заработка коллектива с использованием различных способов распределения коллективного заработка

Табельный номер	Тарифный заработок, руб.	Надбавки, доплаты и компенсации, руб.	1-й способ			2-й способ		
			Заработок коллектива на час отработанного времени, руб.	Заработок в соответствии с отработанным временем, руб.	Заработок с учетом доплат и компенсаций, руб.	Заработок коллектива на рубль тарифной оплаты, руб.	Заработок в соответствии с тарифной оплатой, руб.	Итого с учетом доплат и компенсаций, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
01.	130,54	3,5	1,0415	174,972	178,472		201,98	205,48
02.	115,416	12,6	1,0415					
03.	115,416	12,6	1,0415					
04.	97,28	14,28	1,0415					
05.	102,44	15,0	1,0415					
06.	118,104	3,157	1,0415			0,5502311		
07.	115,416	12,6	1,0415					
08.	147,504	22,13	1,0415					
09.	78,624	20,0	1,0415					
10.	109,92	12,0	1,0415					
11.	102,144	15,0	1,0415					
12.	97,28	14,29	1,0415					
итого:	1330,084	157,27	1,0415	2058	2215,27		2058	2215,27

КТУ	3-й способ			4-й способ			
	Приработок			Итого с учетом тарифного заработка, доплат и компенсаций, руб.	Весь сдельный заработок		
	Тарифный заработок с учетом КТУ, руб.	Приработок на рубль тарифного заработка с учетом КТУ, руб.	Сдельный приработок, руб.		Сдельный заработок на рубль тарифа с учетом КТУ, руб.	Сдельный заработок работника, руб.	Зарплата с учетом доплат и компенсаций, руб.
10	11	12	13	14	15	16	17
1,7	221,918		76,11	210,15	0,9670252	214,37	217,87
2,07	238,91				0,9670252		
1,4	151,58				0,9670252		
1,43	139,11				0,9670252		
1,68	171,6				0,9670252		
2,02	236,42	0,343231			0,9670252		
1,75	238,57				0,9670252		
2,63	387,93				0,9670252		
0,95	74,69				0,9670252	72,15	94,15
1,16	127,51				0,9670252		
1,05	107,25				0,9670252		
0,63	61,29				0,9670252	65,23	79,53
	2121,34		727,916	2215,27		2058	2215,27

Тест "Определение степени мотивации личности к успеху"

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Пренятия делаю мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ "Да" на вопросы: №№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ "Нет" на вопросы:

№№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 — 28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 — 15 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, поскольку считаете, что цель, к которой стремитесь, — недостижима.

14 — 0 баллов — мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением, на работе "не горите". Вы убеждены, что независимо от собственных усилий все пойдет своим чередом.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ.

Управление поведением персонала организации

Деловая игра "Переговоры"

Исходные данные. Две фирмы – "Грань" и "Три толстяка" – осуществляют совместную деятельность, которая в значительной степени основана на дружеских отношениях между руководителями. Существуют только устные договоренности о взаимных обязательствах.

Три месяца назад фирма "Грань" предоставила партнеру свой товар на реализацию с отсрочкой платежа. По договоренности оплата предполагалась хотя и с отсрочкой, но за весь товар одновременно.

Фирма "Три толстяка" сама не стала заниматься реализацией товара, а уступила его фирме "Альтернатива" и тоже с отсрочкой платежа.

Через некоторое время выяснилось, что у "Альтернативы" появились финансовые трудности. Фирма "Грань", узнав об этом, проявила беспокойство и потребовала у "Трех толстяков" возврата своего товара либо денег, тем более что уже подошел срок платежа. Одновременно с этим у фирмы "Грань" также появились финансовые трудности.

Фирма "Три толстяка" проявила настойчивость и заставила "Альтернативу" начать выплачивать деньги по мере реализации товара, но не стала переводить их на счет фирмы "Грань".

На требования руководителя фирмы "Грань" перевести на ее счет причитающиеся ей средства руководитель фирмы "Три толстяка" стал дружески успокаивать партнера – все будет нормально, пусть тот не беспокоится. Но у фирмы "Грань" существуют свои обязательства перед другими организациями, срок оплаты которых уже наступил.

Постановка задачи. Подготовить и провести переговоры между фирмами "Грань" и "Три толстяка" для разрешения конфликтной ситуации.

Методические указания. Переговоры представляют собой широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности людей. Как *метод решения конфликтов*, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Правильно организованные переговоры последовательно проходят несколько *этапов*:

- подготовка к началу переговоров (до начала переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Первый этап – *подготовка к началу переговоров*. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы каких групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко *сформулировать свою цель участия в переговорах*:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров (см. табл. 127);
- какие имеются альтернативы. Реально переговоры проводятся для достижения участниками определенных результатов: наиболее желательных или допустимых;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

Опытные переговорщики считают, что от правильной организации данной стадии зависит 50% успеха переговоров.

Таблица 127

Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	Возможные результаты
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

Второй этап переговоров – *первоначальный выбор позиции* (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса:

- показать оппонентам, что их интересы Вам известны и они учитываются;
- определить поле для маневра и попытаться оставить на нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, "задачи компании", "общий интерес") стороны пытаются укрепить свои позиции.

Существуют различные *тактики* начала переговоров:

- оказание давления на оппонента с использованием тактики *агрессивности*, наступательной позиции – фирма "Три толстяка" может зая-

вить, что она вообще не помнит, о чем идет речь, что сроки не оговорены, контракта нет и т. д.; фирма "Грань" может потребовать немедленного возврата всей суммы, иначе она по своим каналам информации пустит антирекламу фирме "Три толстяка", что приведет к ее разорению;

- достижение *взаимовыгодного компромисса*, для чего используются: различные варианты достижения взаимоприемлемого решения; маленькие уступки; установление предельных сроков нахождения решения;
- достижение *небольшого доминирования* через предоставление новых фактов, различных манипуляций;
- создание *позитивных личных отношений*, чему способствуют непринужденная дружеская атмосфера; содействие неформальным обсуждениям; проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять "своего лица";
- достижение *процедурной легкости*: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

Если переговоры проходят с участием *посредника (ведущего, переговорника)*, то он должен дать каждой стороне возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждение вопросов, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе, развитии тех тактик, которые были избраны ранее.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, реальность требований каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытки оказать давление на ведущего, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников — сблизиться к равновесию или добиться небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают носить резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап — завершение переговоров или выход из тупика.

К моменту завершения переговоров уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напря-

женность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь для конфликтующих сторон важно четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Описание хода деловой игры

Деловая игра предполагает наработку студентами практических навыков по использованию различных тактик проведения успешных переговоров.

Игра проводится в несколько этапов.

На *первом этапе* преподаватель ставит перед студентами задачу, объясняет цели участников сторон.

На *втором этапе* группа делится на шесть подгрупп (на четное количество, в зависимости от общей численности студентов), каждой из которых выдается описание ситуации. В ходе работы по обсуждению ситуации преподаватель вместе со студентами определяет, за какую фирму будут в дальнейшем выступать представители данной подгруппы.

В результате формируются три подгруппы, выступающие за фирму "Три толстяка", и три – за фирму "Грань". Каждая подгруппа заполняет для себя таблицу наиболее желательных и допустимых целей своего участия в переговорах (см. табл.), определяет способы давления на оппонентов, тактику своего поведения на переговорах, возможные последствия для представляемых фирм в случае поражения на переговорах.

На *третьем этапе* методом ролевого поведения представители подгрупп проводят переговоры. Для этого из состава каждой подгруппы выбираются представители (по одному-два человека), которые предлагают и отстаивают свои позиции, пытаясь отстоять интересы своей фирмы. Так происходит несколько раз (три раза, если группа разделена на шесть подгрупп).

На *четвертом этапе* студенты под руководством преподавателя производят разбор достигнутых результатов: какая из фирм смогла реализовать свои интересы и за счет чего, каких приемов.

Предлагаемая конфликтная ситуация взята из практики функционирования организаций малого бизнеса. Однозначного решения этой ситуации в современных условиях не существует. Однако решение возможно путем грамотно построенных переговоров, но при определенных условиях:

- рассматриваемые фирмы собираются и в дальнейшем сотрудничать и вести совместные дела;
- руководители фирм хотят сохранить между собой дружеские отношения;
- возможно применение таких методов оказания давления на соперника, как: настаивание на составлении письменных документов о дальнейшей деятельности; угроза разорения фирмы вследствие того, что другие фирмы не захотят иметь дело с необязательным партнером.

Ситуации "Конфликт"

Ситуация 1

Исходные данные. В семье Зыкиных выросла дочь Маша, а вместе с ней — и ряд проблем. Дочь учится в институте, много работает, устает. Родители считают, что девочке в каникулы надо бы отдохнуть, съездить в пансионат или в дом отдыха, и поэтому покупают путевки для совместных (с ними) поездок. Родители знают, что Маша любит ездить, однако в последнее время она стала постоянно отказываться (хотя раньше ездила с удовольствием), стремится остаться дома или пойти куда-нибудь с друзьями, но не с семьей. Родители стали обижаться, не знают, что делать.

Постановка задачи:

1. Составить схему возможного развития конфликта в семье Зыкиных.
2. Определить объект конфликтной ситуации, положительные и негативные функции данной конфликтной ситуации (с точки зрения Маши и родителей).
3. Составить перечень инцидентов, которые могут превратить конфликтную ситуацию в конфликт.
4. Предложить возможные выходы из создавшейся ситуации с точки зрения Маши.

Ситуация 2

Исходные данные. Руководитель предприятия сдал в аренду убыточный участок трудовому коллективу. Вскоре дела на участке наладились и было принято решение о его реорганизации в самостоятельное малое предприятие (МП), но с сохранением выполнения необходимых работ для всего предприятия. МП стало развиваться, многие работники основного предприятия оказались "на содержании" у МП, получая прямо или косвенно от него доплаты за выполнение работ для МП. В связи с тем, что заработная плата работников на МП более чем в два раза стала выше, чем в среднем по всему заводу, появилась угроза возникновения конфликта в коллективе основного предприятия.

Руководитель основного предприятия не хочет действовать силовыми, запретительными методами, но понимает, что надо предпринять какие-то меры, иначе он потеряет контроль над всей ситуацией.

Постановка задачи:

1. В чем причина создавшейся ситуации с точки зрения теории социальных ролей?
2. В чем состоит несоответствие поведения двух руководителей (основного и малого предприятий) ожиданиям окружающих?
3. Как можно выйти из создавшейся ситуации?

Методические указания. В основу задания положен подход к рассмотрению причин конфликта с точки зрения *теории ролевого поведения*.

Роль — определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется своим названием, позицией индивида, выполняемой функцией в системе социальных отношений и ожиданиями окружающих.

На протяжении всей жизни человек играет множество ролей, исходя из тех функций, которые ему приходится выполнять: отца, мужа, ребенка, подчиненного, начальника, покупателя и т. д. Каждая из этих ролей состоит из задач, которые должен решать "актер", и из *поведения* в этой роли в соответствии с *ожиданиями окружающих*.

Если поведение индивида соответствует ожиданиям окружающих людей от данной роли, то человек нормально ими воспринимается. Если же не соответствует, то окружение может оттолкнуть от себя такую личность, потребовав изменения поведения, либо возникнет скрытый конфликт.

Поведение индивида в соответствии с задачами роли и ожиданиями окружающих представляет собой *ролевое поведение*. Если член группы успешно исполняет свою роль, ведет себя в соответствии с ожиданиями окружающих и при этом сам лично получает удовлетворение от содержания, характера и результатов своей деятельности и своего взаимодействия с окружением, то не возникает конфликтных ситуаций. Также необходимо соответствие ожиданий каждого из участников конфликтного взаимодействия: ожиданий работника и ожиданий организации (см. рис. 28).

В каждой из предлагаемых ситуаций достаточно ясно прослеживается несоответствие ролевого поведения участников взаимодействия ролевому ожиданию окружающих: родителей по отношению ко взрослой дочери; руководителя участка по отношению к директору предприятия.

Дочь выросла — вполне естественно ее стремление к некоторой независимости, свободе выбора формы проведения досуга, друзей. Родители считают ее еще малосамостоятельным человеком, которая не может отвечать за свои поступки и выбор друзей, ей требуется постоянная забота, опека. Однозначного решения в этой ситуации нет, но возможна определенная договоренность между родителями и дочерью по взаимному изменению ожиданий и поведения: проводить часть отпуска с ними, а часть — самостоятельно, с друзьями.

При рассмотрении ситуации с малым предприятием также рекомендуется взаимное изменение ожиданий и поведения участников описываемых событий:

- изменение условий договора с МП, увеличение отчислений основному предприятию;
- постепенный перевод всего предприятия на аналогичные условия, а руководителя этого участка попросить возглавить всю программу такого перевода;

- сделать руководителя МП начальником отдела маркетинга всего завода, поскольку он уже показал возможности успешного взаимодействия с внешними заказчиками.



Рис. 28. Взаимосвязь ожиданий индивида и организации

Описание хода занятий

Группа разбивается на 4 – 5 подгрупп, каждой из которых раздается описание ситуаций и вопросы. Порядок проведения обсуждения может быть различным: группам выдаются разные вопросы для подготовки (№ 1 – первой подгруппе, № 2 – второй подгруппе и т. д.) либо задаются различные точки зрения, с которой должна быть рассмотрена ситуация (рассмотреть с точки зрения Маши для ситуации № 1; с точки зрения директора предприятия в ситуации № 2). После подготовки в течение 15 – 20 минут студенты предлагают свои варианты решений, выступают по одному представителю от каждой подгруппы, происходит коллективное обсуждение ситуации по всем поставленным вопросам и различных точек зрения.

Ситуации "Видеотренинг общения"

Исходные данные и постановка задачи:

Видеотренинг проводится с целью:

- отработки у студентов навыков общения для предупреждения возникновения конфликтных ситуаций или для выхода из уже возникших;
- выявления у студентов сильных и слабых сторон поведения в конфликтных ситуациях.

Видеотренинг позволяет фиксировать внимание на тех или иных аспектах поведения личности или группы с тем, чтобы каждый участник этого занятия при помощи ведущего смог выявить, что у него получается удачно, на что следует обратить внимание во взаимоотношениях с коллегами в конфликтных ситуациях, что необходимо изменить.

Для индивидуальной выступлений упражнения и задания для видеотренинга должны отвечать нескольким *требованиям*: минимум времени

на выполнение; некоторая неопределенность задания; достаточная его трудность; высокая эмоциональная насыщенность; разнообразие и высокий темп предъявления.

Поэтому индивидуальные задания каждой группе преподаватель определяет по-разному. Например, рассказать о наиболее интересных встречах, которые состоялись последним летом на отдыхе; как правильно организовать отношения с коллегами, когда один из них будет начальником; как входить в контакт с незнакомыми людьми и успешно его проводить; что делать, когда приходится разяснять и доказывать прописные истины и при этом не допускать резких выражений, и т. д.

Для коллективной работы предлагается набор небольших конфликтных ситуаций, которые необходимо оперативно подготовить и проиграть перед камерой. В качестве примера можно воспользоваться следующими вариантами конфликтных ситуаций.

Ситуация 1

Отделу управления персоналом фирмы по производству и реализации компьютеров необходимо провести собеседование по приему специалистов на работу и выбрать из двух претендентов одного, а другому вежливо отказать.

Участники: представитель отдела управления персоналом фирмы; претендент № 1 – студент дневного отделения института, который очень хочет получить данное место, но у него мало опыта; претендент № 2 – работает в аналогичной фирме, но не по требуемой должности, по каким-то причинам хочет поменять место работы.

Ситуация 2

Инспектор ГАИ требует, чтобы студент, который подъезжает к институту на машине, не ставил свою машину на площадке около здания, а оставлял ее за оградой.

Участники: инспектор ГАИ, который постоянно дежурит у института; студент института, который, кроме учебы, занимается еще и бизнесом, поэтому он не может обходиться без машины, а ставить ее далеко от окон института – боится за сохранность.

Ситуация 3

Руководителю экономической службы фирмы "Кристалл" необходимо, чтобы экономист Петрова О.П. вышла на работу в субботу.

Участники: руководитель экономической службы фирмы, которому надо срочно к понедельнику (дело происходит в пятницу во второй половине дня) закончить отчет. Он не успевает и просит своего сотрудника, экономиста Петрову О.П., выйти на работу в субботу и закончить этот

отчет. Экономист Петрова О.П. заранее заказала машину для переезда на новую квартиру, обмен которой длился довольно долго.

Методические указания. Видеотренинг основан на передаче его участникам информации обратной связи, которая позволяет человеку посмотреть на себя глазами своих коллег, сокурсников и оценить свое поведение со стороны. Выдача и получение этой информации является важным компонентом общения, помогает личности увидеть себя такой, какой видят ее остальные.

Процедура видеотренинга предполагает выполнение студентами серии упражнений и заданий, требующих решения ряда ситуаций, иногда конфликтных. Ход решения записывается на видеокассету. После каждой группы упражнений происходит воспроизведение записи и коллективное обсуждение просмотренного материала. Это позволяет участникам занятия посмотреть глазами других студентов на выполнение ими поставленных задач.

Следует отметить, что у многих людей существует ошибочное представление о том, что является их достоинствами или недостатками в процессе общения. В ходе совместного просмотра и анализа игровых ситуаций участники семинара могут по-новому увидеть природу психологических барьеров, препятствующих эффективному общению.

Данный вид занятий имеет *ряд особенностей*, которые накладывают дополнительную ответственность на преподавателей, проводящих эти занятия: необходимо создание атмосферы взаимодоброжелательного и конструктивного подхода к обсуждаемым выступлениям, при которой отсутствует как свержкритичность, так и неумная взаимная похвала. От преподавателей требуется доброжелательное, конструктивное, максимально этичное разбирательство сделанных сообщений.

Некоторая неопределенность инструкций на всех этапах проведения занятия, достаточная сложность заданий и дефицит времени способствуют проявлению наиболее типичных ошибок общения у студентов, обеспечивают естественность поведения, речи, активного применения привычных для аналогичных ситуаций способов общения.

В учебных ситуациях обычно участвуют от 1 до 3 человек одновременно. Остальные во время проигрывания задания наблюдают за происходящим и либо готовятся сменить участников на игровой площадке, либо выступают в качестве экспертов. Таким образом, они находятся в постоянной психологической готовности к действию в следующий момент. Даже наблюдая за действиями других студентов на экране телевизора, они невольно идентифицируют себя с участниками этой ситуации. Благодаря этому происходит опосредованное обучение даже тех студентов, которые не были непосредственно заняты в данном игровом упражнении.

Высокий темп тренинга дает возможность каждому студенту в ходе четырехчасового занятия видеть себя на экране от 4 до 10 минут, а в центре внимания группы оставаться до 15 минут.

Видеотренинг является групповым методом обучения, поэтому для обеспечения полноценной групповой работы необходимо постоянное, полноценное участие всех членов группы, их эмоциональная вовлеченность в ход работы. Ведущему преподавателю приходится также выполнять роль режиссера и организатора этого занятия.

Перед началом тренинга можно напомнить студентам некоторые особенности занятия: во время тренинга необходимо работать "Здесь и сейчас", то есть не отвлекаться, а также помнить, что информацию, которую они получают о других во время занятия, нельзя использовать в дальнейшем во вред кого бы то ни было.

Не следует забывать использовать при выступлениях все средства общения: вербальные (слова) и невербальные (жесты, мимика, паузы, поза, тембр голоса, темп речи, улыбка, смех, выражение глаз).

Этапы общения предполагают деление всей сообщаемой информации на три неравные части:

- 1 этап – вхождение в контакт со слушающими, обращение на себя внимания, привлечение к себе интереса;
- 2 этап – передача непосредственно самой информации; при этом необходимо убедиться, что информация воспринята правильно;
- 3 этап – выход из контакта, завершение общения.

При разборе индивидуальных выступлений преподаватель может на доске записать все удачные приемы общения (без указания фамилий), допущенные ошибки по форме и по содержанию выступления. Например, выделить возможные ошибки выступления по форме: плохое использование невербальных средств; отсутствие хорошего зачина, то есть вхождения в контакт; излишняя или недостаточная эмоциональность; незаинтересованность говорящего; отсутствие обращения к аудитории.

Описание хода занятий

1. **Индивидуальные выступления** по свободным или заданным темам. На этом этапе все студенты группы получают задания, готовятся в течение 5 – 6 минут и начинают поочередно выступать перед аудиторией (до 2 минут) с одновременной записью на видеопленку.

2. **Просмотр и обсуждение индивидуальных выступлений**: выявление удачных и ошибочных приемов выступления, разбор допущенных неточностей, который проводится всей группой под руководством преподавателя, фиксирование на доске примененных приемов общения.

3. **Коллективная работа**: решение небольших конфликтных ситуаций. Работа проходит по подгруппам в два-три человека методом ролевого общения с одновременной записью на видеопленку.

4. **Просмотр и обсуждение** решения конфликтных ситуаций, предложенных студентам для ролевого общения.

Делается заключение: решена ли ситуация, с чьей точки зрения, за счет чего, кто из играющих выполнил поставленную задачу и за счет какого приема.

Ситуация "Делегирование функций"

Исходные данные и постановка задачи. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

А. Начальник отдела даст сотруднику конкурентное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Ситуация "Делегирование прав и ответственности"

Исходные данные и постановка задачи. Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно.

Как Вы поступите?

Возможные варианты ответов:

А. Поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и при необходимости может предложить возможные варианты их решения.

Б. Будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы.

В. Поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

Методические указания. Сегодня руководитель не в состоянии самостоятельно решить все возникающие управленческие проблемы, учитывая их разнообразие и специфику. В этой связи многие руководители привлекают к решению данных проблем своих подчиненных, наделяя их необходимыми правами и ответственностью, оставляя за собой общее управление и контроль.

Таким образом, происходит перераспределение прав, обязанностей и ответственности между субъектами управления. Этот процесс получил широкое распространение в практике управленческой деятельности и известен под названием **"делегирование организационных полномочий и ответственности"**.

Делегирование полномочий и ответственности предполагает определение проблемы или задачи, в процессе реализации которой исполнитель получает право самостоятельно принимать решения и нести за них полную функциональную ответственность. Исполнителю запрещается осуществлять так называемое *повторное делегирование*, то есть передавать решение порученной ему проблемы или задачи другим исполнителям.

Процедура делегирования полномочий предполагает взаимный обмен информацией, мнениями и оценками сложившейся ситуации между руководителем и исполнителем. Это обеспечивает оперативный контроль со стороны руководителя за ходом решения проблемы.

Делегирование полномочий освобождает руководителя от текущих дел, позволяет заняться решением более важных и сложных проблем. Подчиненному оно позволяет максимально продуктивно использовать свои знания и практический опыт.

Чаще всего полномочия делегируются наиболее способным и компетентным сотрудникам, находящимся в непосредственном подчинении у конкретного руководителя. Однако следует принять во внимание тот факт, что при управлении сотрудниками редко имеется только одна возможность для того, чтобы принять единственно правильное решение.

Ниже представлены решения, которые для известных условий считаются наилучшими. Возможно, в ситуациях, сложившихся в практике работы конкретных организаций, потребуется другое решение. Следует учесть, что приведенные ответы базируются на основных положениях теории делегирования организационных полномочий и ответственности.

Ответы:

1. Управленческая ситуация "Делегирование функций" – В.
2. Управленческая ситуация "Делегирование прав и ответственности" – А.

Ситуация "Распределение работ"

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо распределить работы, намеченные руководителем к исполнению, между тремя сотрудниками подразделения, обеспечивая им (сотрудникам) равенство всех показателей, принятых в качестве критериальных в данной ситуации.

Исходные данные представлены в табл. 128 и содержат перечень работ, критериальные показатели, а также удельные характеристики каждой из работ по принятым показателям.

Таблица 128

Работа, намеченная к исполнению	Критериальные показатели		
	Трудоемкость выполнения работы (x_{11}), н/час.	Стоимость выполнения работы (x_{12}), руб.	Степень важности выполнения работы (x_{13}), усл. ед.
1.	8	22	1
2.	4	20	5
3.	10	31	4
4.	2	6	2
5.	6	24	2
6.	11	40	3
7.	5	15	1
8.	3	7	5
9.	2	6	4
10.	4	8	3
11.	8	16	3
12.	1	3	2
13.	2	5	4
14.	3	11	1
15.	4	10	2
16.	6	18	3
Итого:	79	242	45

Методические указания. Для решения данной задачи можно использовать *метод интегрального показателя*, который применяется при решении задач планирования производства. Его особенностью при решении задач распределения является отсутствие временных ограничений на выполнение работ определенного вида.

В качестве *критериальных показателей* могут выступить: суммарная трудоемкость выполнения работ, закрепляемых за каждым из сотрудников; стоимость выполнения работ; степень важности выполняемой работы и др.

Выражение распределяемых работ между сотрудниками с помощью разных количественных показателей предопределяет выход на различные совокупности чисел. Число этих совокупностей будет равно числу принятых критериальных показателей.

Следовательно, нужен специальный измеритель, который включает все составляющие из каждой последовательности, объединенные по признаку конкретной (i-й) работы. В качестве такого измерителя выступает в данном методе интегральный показатель.

Расположив сформированные интегральные показатели в порядке убывания, можно использовать их для закрепления распределяемых работ за сотрудниками подразделения, последовательно включая следующий в ранжированном ряду интегральный показатель в программу того сотрудника, суммарная величина интегральных показателей которого на момент оценки наименьшая.

Решение

1. Рассчитать суммарное значение каждого из критериальных показателей:

$$\Pi_1 = \sum_{i=1}^{16} X_{i1} = 79 \text{ (н/час.)};$$

$$\Pi_2 = \sum_{i=1}^{16} X_{i2} = 242 \text{ (руб.)};$$

$$\Pi_3 = \sum_{i=1}^{16} X_{i3} = 45 \text{ (усл. ед.)}.$$

2. Выбрать базовый критериальный показатель:

$$\Pi_6 = \min_{j=1,3} \Pi_j = \min\{79; 242; 45\} = 45.$$

3. Рассчитать коэффициенты приведения по каждому критериальному показателю:

$$K_j = \frac{\Pi_6}{\Pi_j} = \frac{\min \Pi_j}{\Pi_j};$$

$$K_1 = 45 / 79 = 0,5696 = 0,57;$$

$$K_2 = 45 / 242 = 0,1860 = 0,19;$$

$$K_3 = 45 / 45 = 1.$$

4. Скорректировать по рассчитанным коэффициентам приведения критериальные показатели по каждой i-й работе, намеченной к распределению, и суммарные значения этих показателей по всем намеченным работам.

По первой из распределяемых работ (i1):

$$X_{i1} \times K_1 = 8 \times 0,57 = 4,56;$$

$$X_{i2} \times K_2 = 22 \times 0,19 = 4,18;$$

$$X_{i3} \times K_3 = 1 \times 1 = 1.$$

Аналогичные расчеты производим по всем *i*-м работам. Результаты расчетов представлены в табл. 129.

Таблица 129

Результаты промежуточных расчетов

Работа, <i>i</i>	$X_{i1} \times K_1$	$X_{i2} \times K_2$	$X_{i3} \times K_3$	$U_i = \sum_{i=1}^3 X_i \times K_i$
1	2	3	4	5
1.	4,56	4,18	1	9,74
2.	2,28	3,8	5	11,08
3.	5,7	5,89	4	15,59
4.	1,14	1,14	2	4,28
5.	3,42	4,56	2	9,98
6.	6,27	7,6	3	16,87
7.	2,85	2,85	1	6,7
8.	1,71	1,33	5	8,04
9.	1,14	1,14	4	6,28
10.	2,28	1,52	3	6,8
11.	4,56	3,04	3	10,6
12.	0,57	0,57	2	3,14
13.	1,14	0,95	4	6,09
14.	1,71	2,09	1	4,8
15.	2,28	1,9	2	6,18
16.	3,42	3,42	3	9,84
Итого:	45,03	45,98	45	136,01

5. Рассчитать интегральные показатели по каждой из запланированных работ:

$$U_i = \sum_{i=1}^3 X_i \times K_i ;$$

$$U_1 = 4,56 + 4,18 + 1 = 9,74.$$

Аналогично производим расчеты по всем *i*-м работам, помеченным руководителем к исполнению. Полученные результаты представлены в табл. 129, гр. 5.

6. Ранжируем полученные значения интегральных показателей от максимального к минимальному значению и получаем множество {*J*} (табл. 130).

7. Сформировать шаблон распределения работ между сотрудниками:

$$S_1 = S_2 = S_3 = 0.$$

8. Выбрать сотрудника по правилу $\min \{S_1; S_2; S_3\}$. Поскольку таких сотрудников несколько, выбираем сотрудника с минимальным порядковым номером.

9. Из упорядоченного множества $\{J\}$ выбираем первую по порядку работу ($i = 6$).

10. Данная работа закрепляется за первым сотрудником и исключается из множества $\{J\}$, то есть в дальнейшем не рассматривается.

$$J = \{3; 2; 11; 5; 16; 1; 8; 10; 7; 9; 15; 13; 14; 4; 12\}.$$

$$11. S_1 = S_1 + U_6 = 0 + 16,87 = 16,87.$$

12. *Проверка:* все ли работы закреплены за сотрудниками, то есть $J = 0$? Нет, следовательно, не все работы закреплены, поэтому переходим к шагу 13.

13. Выбираем сотрудника по правилу $\min \{16,87; 0; 0\}$. Поскольку таких сотрудников несколько, выбираем сотрудника с минимальным порядковым номером.

14. Из множества $\{J\}$ выбираем первую по порядку из оставшихся работу ($i = 3$).

15. Данная работа включается в план второго сотрудника и исключается из множества $\{J\}$:

$$J = \{2; 11; 5; 16; 1; 8; 10; 7; 9; 15; 13; 14; 4; 12\}.$$

$$16. S_2 = S_2 + U_3 = 0 + 15,59 = 15,59.$$

17. *Проверка:* $J = 0$? Нет, переходим к шагу 18.

18. $\min \{16,87; 15,59; 0\} = 0$. Следовательно, очередное закрепление работы будет производиться за третьим сотрудником.

19. Из множества $\{J\}$ выбираем первую по порядку нераспределенную работу ($i = 2$).

20. Данная работа ($i = 2$) включается в план третьего сотрудника и исключается из множества J :

$$J = \{11; 5; 16; 1; 8; 10; 7; 9; 15; 13; 14; 4; 12\}.$$

$$21. S_3 = S_3 + U_2 = 0 + 11,08 = 11,08.$$

22. *Проверка:* $J = 0$? Нет, переходим к шагу 23.

23. $\min \{16,87; 15,59; 11,08\} = 11,08$. Таким образом, текущее закрепление работы вновь будет производиться за третьим сотрудником.

24. Из множества $\{J\}$ выбираем первую по порядку нераспределенную работу ($i = 11$).

25. Далее расчеты продолжаются аналогично, пока все работы не будут распределены и закреплены за тремя сотрудниками подразделения, то есть не выполнится условие $J = 0$.

Ответ: Результаты решения такого класса задач методом интегрального показателя будут тем лучше, чем больше количество работ, распределяемых между сотрудниками, и чем больше число учитываемых критерильных показателей.

Итоговые результаты проведенных расчетов могут быть представлены в следующем виде (табл. 131). Полученные результаты удовлетворительны, метод позволил выйти на приблизительно равномерное распределение всех показателей, принятых в качестве критерильных.

Таблица 130

Работа, i	i=6	i=3	i=2	i=11	i=5	i=16	i=1	i=8	i=10	i=7	i=9	i=15	i=13	i=14	i=4	i=12
U _i	16,87	15,59	11,08	10,6	9,98	9,84	9,74	8,04	6,8	6,7	6,28	6,18	6,09	4,8	4,28	3,14

Таблица 131

Показатели распределения работ между сотрудниками подразделения

Критериальные показатели, характеризующие распределяемые работы											
1-й работник				2-й работник				3-й работник			
Закрепленная работа, i	Трудо-емкость, н/час.	Стоимость, руб.	Степень важности, усл. ед.	Закрепленная работа, i	Трудо-емкость, н/час.	Стоимость, руб.	Степень важности, усл. ед.	Закрепленная работа, i	Трудо-емкость, н/час.	Стоимость, руб.	Степень важности, усл. ед.
6	11	40	3	3	10	31	4	2	4	20	5
16	6	18	3	5	6	24	2	11	8	16	3
10	4	8	3	8	3	7	5	1	8	22	1
9	2	6	4	15	4	10	2	7	5	15	1
14	3	11	1	4	2	6	2	13	2	5	4
-	-	-	-	12	1	3	2	-	-	-	-
Итого:	26	83	14	Итого:	26	81	17	Итого:	27	78	14

Ситуация "Как добиться роста активности подчиненных?"

Исходные данные. Важная задача менеджера — максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Постановка задачи:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

Тест "Обстоятельства жизни, стресс и последствия стресса"

Какие из перечисленных ниже событий происходили с Вами за последние год? Подсчитайте сумму очков.

	Жизненные события	Очки
1.	Смерть супруга	100
2.	Развод	73
3.	Разъезд супругов	65
4.	Заключение в тюрьму	64

5.	Смерть ближнего родственника	64
6.	Серьезная травма или болезнь	54
7.	Брак	50
8.	Пожар на работе	47
9.	Примирение с супругом	45
10.	Отставка с работы	45
11.	Серьезные изменения в здоровье или поведении членов семьи	44
12.	Беременность	40
13.	Сексуальные трудности	39
14.	Появление нового члена семьи (рождение, усыновление, приезд и т. д.)	39
15.	Серьезное деловое изменение (реорганизация, банкротство и т. д.)	39
16.	Крупное изменение в финансовом отношении	38
17.	Смерь близкого друга	37
18.	Перевод на другое место работы	36
19.	Резкое изменение количества споров с супругом	35
20.	Крупная закладная (на покупку дома и т. д.)	31
21.	Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22.	Крупное изменение в степени ответственности на работе (продвижение, перемещение, понижение)	29
23.	Сын или дочь покидают семью	29
24.	Юридические проблемы	29
25.	Крупные достижения на работе	28
26.	Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27.	Начало или окончание формального обучения	26
28.	Крупное изменение в условиях жизни	25
29.	Изменение личных привычек	24
30.	Трудности с шефом	23
31.	Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32.	Смена места жительства	20
33.	Смена школы	20
34.	Смена обычного типа отдыха	19
35.	Смена церковной активности	19
36.	Крупные изменения в социальной деятельности	18
37.	Большой заем или закладная	17
38.	Изменения в привычках, связанных со сном	16
39.	Изменение в количестве членов семьи, живущих вместе	15
40.	Крупные изменения в привычках, связанных с едой	15
41.	Отпуск	14
42.	Рождество	13
43.	Небольшие неприятности с законом	11

Ключ

150 и менее очков означают относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессами нарушений здоровья.

От 150 до 30 очков говорят о 50-процентном шансе значительных расстройств здоровья в течение последующих двух лет.

Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

Тест "Стресс"

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в этих случаях были бы у Вас реакции. После каждой ситуации даны варианты реакций, которые нужно оценить, ответив "Да" или "Нет". Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18. И против каждой цифры напишите выбранные ответы: "а" или "б". В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор.

Например:

1. а, а, б, а, б, б;
 2. б, б, б, а, а, б;
- и т. д.

№	Ситуация	Ваши реакции	Да	Нет
1	2	3	4	5
1.	На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица	б б а а б б	а а б б а а
2.	Вы спешите на встречу. По дороге Вы встречаетесь со знакомым, который начинает расспрашивать Вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость	а б б а б б	б а а б а а
3.	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но Вам приходится ждать вызова целый час	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость ладоней	б б а б а б б	а а б а б а а
4.	За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина	веселость смущение безразличие бормотание каких-то звуков естественный смех покраснение лица	а б а б а б	б а б а б а
5.	Вас задержали за проезд в автобусе без билета	покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех	б а б а б а	а б а б а б

1	2	3	4	5
6.	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость	б а б а б б	а б а б а а
7.	На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справились с машиной	спокойствие злость потливость самоконтроль растерянность сердцебиение	а б б а б б	б а а б а а
8.	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость	а б б а б а	б а а б а б
9.	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос	побледнение дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога	б б а а б б	а а б б а а
10.	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг он останавливается и Вы зависаете между этажами	веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость	а а б б б а	б б а а а б
11.	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство	спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук	а б а б б б	б а б а а а
12.	При обсуждении одного вопроса все присутствующие после высказывания Вами своей точки зрения начали над Вами посмеиваться	покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение	б а а б а б	а б б а б а
13.	Вы повздорили со своим другом. В конце концов, Ваш друг сказал: "Я не хочу больше знать тебя!"	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль	б а а б а	а б б а б

1	2	3	4	5
14.	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда Вы вошли, инспектор по кадрам сказал: "Сядьте. Ваше заявление далеко не безупречно"	волнение спокойствие бормотание невнятного покраснение лица хладнокровие смущение	б а б а б	а б а а а
15.	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: "Нельзя сказать, что Вы хороший танцор"	веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех	а б б б а а	б а а а б б
16.	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал Вам: "Вам нужно бы иметь собственное мнение"	агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие бормотание невнятного	а а б б а б	б а а а б а
17.	В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что этими вымыслами Вы хотели создать себе авторитет	смущение покраснение лица бормотание невнятного хладнокровие веселость дрожание рук	б б б а б	а а а б а
18.	Начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение бормотание невнятного улыбка смущения	а б а б б б	б а б б а а

Сверьте результаты ответов с ключом теста.

Ключ

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

Количество всех "а"	Способность переносить стрессовые ситуации
88 – 108	высокая
60 – 87	средняя
0 – 59	низкая

ЛИТЕРАТУРА

1. Айзенк Г.Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. – Н. Новгород: "Ай Кью", 1994.
2. Бобков В.Н. Проблема оценки уровня жизни населения в современной России. – М.: ВЦУЖ, 1995.
3. Вернер Зигерт, Люсия Ланг. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Издательство МГУ, 1995.
5. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
6. Волгин Н.А., Плакся В.И. Доходы и занятость: мотивационный аспект. – М.: Луч, 1994.
7. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов. – М.: Высшая школа, 1989.
8. ГОСТ 6.38-90. Унифицированная система документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к составлению и оформлению документов.
9. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993.
10. Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. – М.: Политиздат, 1989.
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998.
12. Жуплев А.В. Эффект горизонта: Руководитель и кадры. – М.: Московский рабочий, 1989.
13. Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации". – Собрание законодательства РФ, 1996, № 17.
14. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993.
15. Как провести социологическое исследование. / Под ред. М.К. Горшкова, Ф.Э. Фереги. – М.: Политиздат, 1990.
16. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. – М.: Машиностроение, 1991.
17. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 1990.
18. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. – М.: ТОО "Люкс-арт", 1996.
19. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. / Отв. ред. А.Ф. Кудряшов. – Петрозаводск: Издательство "Петроком", 1992.

20. Лучшие психологические тесты. / Пер. с англ. Е.А. Дружининой. — Харьков, 1994.
21. Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: КИСИ, 1993.
22. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работ специалистов. — М.: "Экономика", 1989.
23. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Официальное издание. — М., 1994.
24. Методические указания к практическим занятиям по дисциплинам "Конфликтология", "Переговоры". / Сост.: Громова О.Н., Коновалова В.Г., Федорова Н.В. ГАУ. — М., 1997.
25. Микро-макроэкономика: практикум. — Санкт-Петербург: АО "Литера плюс" "Санкт-Петербург оркестр", 1994.
26. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.
27. Перлаки И. Нововведения в организациях: Пер. со словац. / Науч. ред. Н.И. Лапик. — М.: Экономика, 1980.
28. Положение об организации общественных работ (Постановление Правительства РФ от 14 июля 1997 года, № 875). — Человек и труд, № 9, 1997.
29. Постановление Минтруда РФ № 32 от 6 июня 1996 года "Об утверждении разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по общепромышленным должностям служащих".
30. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. / К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, И.А. Сергеева. — М.: ОАО Издательство "Экономика", НОРМА, 1997.
31. Прием и увольнение работников. Пособие для руководителей, начальников отделов кадров. — М.: АО "Ассиана", 1995.
32. Ренке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. — М.: Аланс, 1994.
33. Рыночная экономика: Учебник. В 3-х т. Т. 3, часть 1. Гойхман М.М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу. — М.: "СИМИН-ТЭК", 1992.
34. Сборник задач по экономике: Учебное пособие. / Отв. ред. Ю.Е. Васильев. — М.: Издательство БЕК, 1996.
35. Сборник задач по экономической теории: микроэкономика и макроэкономика. — Киров, ТОО Издательство "АСА", 1997.
36. Служебные обязанности. Тарифно-квалификационные характеристики. / Под ред. Н.И. Полежаевой. — Библ. журнала "Социальная защита". Выпуск № 10, 1996.
37. Смирнов С.Н., Синягин А.К., Богданов Л.Н. Практическое пособие по составлению региональных программ занятости на примере конкретного региона. — М.: "ЦЕЗАН", 1993.
38. Социальная статистика: Учебник. / Под ред. И.И. Елисеевой. — М.: Финансы и статистика, 1997.

39. Социально-трудовые отношения на государственной службе: Учебно-методическое пособие / Ин-т труда Минтруда РФ. / Под общ. ред. Е.Д. Катульского, Ю.М. Забродина, А.Ф. Зубковой. – М., 1997.
40. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
41. Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
42. Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие. / Под ред. Л.А. Костина. – М.: "Экономика", 1987.
43. Управленческие нововведения в США: проблемы внедрения. / Отв. ред. Ю.А. Ушаков. – М.: "Наука", 1986.
44. Филиппов А.В. Работа с кадрами. – М.: Экономика, 1990.
45. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997.
46. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Пер. с нем. – М.: АО "Издательская группа "Прогресс", "Прогресс-Интер", 1993.
47. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 1992.
48. Щескин Г. Профессия – менеджер по кадрам. / Кадры, персонал. – М., 1993.
49. Экономика труда и социально-трудовые отношения. / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: МГУ, Издательство ЧеРо, 1996.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава первая. Методология организации системы управления персоналом.....	6
Деловая игра "Построение функционально – целевой модели системы управления организацией".....	6
Ситуация "Концепция управления персоналом".....	13
Ситуации "Методы управления персоналом".....	14
Ситуация 1.....	14
Ситуация 2.....	14
Ситуация 3.....	14
Ситуация 4.....	15
Ситуация 5.....	15
Ситуация 6.....	15
Ситуация 7.....	16
Ситуация 8.....	16
Деловая игра "Формирование целей и функций системы управления персоналом организации".....	17
Деловая игра "Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией".....	24
Деловая игра "Построение схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления организацией".....	27
Ситуации "Построение организационной структуры системы управления персоналом организации".....	30
Ситуация 1.....	30
Ситуация 2.....	33
Задача "Определение логической последовательности выполнения функций".....	36
Задача "Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом".....	37
Задачи "Кадровое обеспечение системы управления персоналом".....	40
Задача 1.....	40
Задача 2.....	42
Задача 3.....	44
Задача 4.....	45
Задача 5.....	47
Ситуация "Построение схемы документооборота".....	48
Тест "Ваш стиль работы с документами".....	54
Деловая игра "Процесс управления персоналом".....	56
Глава вторая. Организационное проектирование системы управления персоналом.....	59
Ситуация "Показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом".....	59

Ситуация "Как распределить обязанности"	66
Ситуация "Построение организационных структур системы управления персоналом для предприятий различных организационно-правовых форм"	70
Задачи "Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом"	76
Задача 1	77
Задача 2	77
Задача 3	78
Задача 4	79
Задача 5	81
Ситуация "Восприимчивость организации к изменениям"	82
Задачи "Оценка экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом"	86
Задача 1	90
Задача 2	91
Задача 3	92
Задача 4	93
Задача 5	95
Задача 6	96
Задача 7	97
Задача "Расчет коммерческой эффективности"	98
Глава третья. Функционально-стоимостной анализ деятельности управленческих подразделений	100
Ситуация "Функционально-стоимостной анализ деятельности подразделений аппарата управления организацией"	100
Глава четвертая. Стратегическое управление персоналом организации	119
Ситуация 1	119
Ситуация 2	120
Ситуация 3	121
Ситуация 4	123
Ситуация 5	124
Ситуация 6	127
Ситуация 7	130
Глава пятая. Кадровое планирование в организации	132
Ситуация "Планирование привлечения персонала"	132
Ситуация "Составление и анализ баланса рабочего времени"	133
Задача 1	133
Задача 2	134
Задача 3	135
Задачи "Определение потребности в персонале"	137
Задача 1	137
Задача 2	139
Задача 3	141

Ситуация "Изучение затрат рабочего времени".....	143
Пример и решение	145
Задача 1.....	147
Задача 2.....	147
Задача 3.....	147
Задача 4.....	147
Задача 5.....	148
Задача 6.....	148
Задача 7.....	148
Задача 8.....	149
Задача 9.....	149
Задача 10.....	150
Задача 11.....	150
Задача 12.....	150
Задача 13.....	151
Задача 14.....	151
Задача 15.....	152
Задача 16.....	152
Задача 17.....	152
Задача 18.....	152
Задача 19.....	153
Задача 20.....	153
Задача 21.....	153
Ситуация "Оценка состояния планирования социального развития организации"	154
Задачи "Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы"	157
Задача 1.....	159
Задача 2.....	159
Задача 3.....	160
Задача 4.....	160
Задача 5.....	161
Задача 6.....	161
Задача 7.....	161
Задача 8.....	162
Задачи "Миграция населения"	162
Задача 1.....	163
Задача 2.....	164
Задача 3.....	164
Задача 4.....	164
Задача 5.....	165
Задача 6.....	165
Задача 7.....	165
Глава шестая. Найм и прием персонала	166
Ситуация "Ценностные ориентации при выборе работы".....	166
Ситуация "Составление объявления об имеющейся вакансии".....	166
Ситуация "Составление резюме".....	167
Деловая игра "Функции менеджера по персоналу".....	168
Ситуация "Разработка квалификационной характеристики специалиста".....	172

Ситуация "Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта".....	173
Ситуация "Срочный трудовой договор (контракт)".....	174
Глава седьмая. Отбор кадров	178
Ситуация "Маркетинг персонала".....	178
Ситуация "Формирование рабочей группы".....	184
Деловая игра "Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность".....	185
Деловая игра "Отбор персонала".....	189
Деловая игра "Отбор руководителя из кадрового резерва".....	197
Глава восьмая. Трудовая адаптация персонала	209
Ситуация "Адаптация персонала".....	209
Тест "Коммуникативность и адаптация работника в коллективе".....	210
Тест "Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений".....	211
Глава девятая. Деловая карьера и ее развитие	214
Ситуация "Составление личного жизненного плана".....	214
Ситуация "Построение карьерограммы для менеджера".....	217
Тест "Выбор карьерного пути".....	218
Ситуация "Пора отставки".....	220
Ситуация "Индивидуальное целевое планирование на основе самофотографии рабочего времени".....	221
Глава десятая. Система непрерывного обучения персонала в организации	230
Ситуация "Методы и формы обучения персонала".....	230
Задачи "Обучение персонала".....	231
Задача 1.....	231
Задача 2.....	233
Задача 3.....	235
Задача 4.....	238
Задача "Эффективность обучения".....	239
Ситуация "Анализ трудовых межпрофессиональных перемещений как результат обучения рабочих".....	240
Глава одиннадцатая. Методы оценки управленческого персонала в организации	251
Деловая игра "Оценка деловых и личностных качеств руководителя".....	251
Ситуация "Оценка результативности труда персонала".....	254
Деловая игра "Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды".....	264
Ситуации "Самооценка работника" и "Приоритет".....	274
Ситуация "Стиль руководства и планирование рабочего времени".....	276
Тест "Оценка эффективности системы личной работы".....	282

Тест "Организаторские способности молодого руководителя".....	283
Тест "Оценка уровня организованности руководителей и специалистов".....	285
Тест "Степень развития силы воли".....	288
Тест "Определение творческого потенциала работника".....	290
Тест "Агрессивность характера".....	292
Глава двенадцатая. Аттестация персонала в организации	296
Ситуация "Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации".....	296
Тест "Эффективный ли Вы менеджер?".....	299
Глава тринадцатая. Мотивация персонала организации	301
Деловая игра "Типология мотивации трудовой деятельности".....	301
Задача 1.....	301
Задача 2.....	305
Деловая игра "Мотивация трудовой деятельности менеджера".....	308
Деловая игра "Распределение заработка в коллективе".....	311
Тест "Определение степени мотивации личности к успеху".....	320
Глава четырнадцатая. Управление поведением персонала организации	322
Деловая игра "Переговоры".....	322
Ситуации "Конфликт".....	326
Ситуация 1.....	326
Ситуация 2.....	326
Ситуации "Видеотренинг общения".....	328
Ситуация 1.....	329
Ситуация 2.....	329
Ситуация 3.....	329
Ситуация "Делегирование функций".....	332
Ситуация "Делегирование прав и ответственности".....	332
Ситуация "Распределение работ".....	334
Ситуация "Как добиться роста активности подчиненных?".....	339
Тест "Обстоятельства жизни, стресс и последствия стресса".....	339
Тест "Стресс".....	341
Литература	344

Редактор: *Земцов А.В.*
Корректор: *Кирсанова Д.М.*
Верстка: *Пронина Н.В.*

"Издательство ПРИОР"

Москва, Воронцовский пер., 5/7

Телефон: 248-44-20

Издательская лицензия ЛР № 065184

Подписано в печать **5.02.99.** Заказ **185.** Тираж **4000.**

Отпечатано в Подольском филиале ЧПК

142110, Подольск, ул. Кирова, 25.