

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотни Галина Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 23.09.2023

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be276177477d67457266ce36b7e9e406777b8b08

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

в г. Новокуйбышевске

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

Рабочая программа модуля

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

**дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки**

(повышения квалификации/профессиональной переподготовки)

«Управление персоналом»

Автор рабочей программы:

К.э.н., доц. Е.А. Подолян

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

«__» _____ 20__ г.

Новокуйбышевск, 2023

1. Общие положения

1.1. Цель:

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

1.2. Планируемые результаты обучения.

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

ПК-10

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

ПК-13

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

Порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу

Порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности

Основы документооборота и документационного обеспечения

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

Порядок расчета стажа, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам

Структура организации

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

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

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

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

Нормы этики и делового общения

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

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

Основы документооборота и документационного обеспечения

Структура организации

Нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие

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

Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

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

Законодательство Российской Федерации о персональных данных

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

Нормы этики делового общения

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

уметь:

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

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

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

Анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты

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

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

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

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

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

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

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

Вести деловую переписку

Соблюдать нормы этики делового общения

владеть:

навыками использования полученных знаний и умений в учебной ситуации

1.3. Форма аттестации: зачет

2. Структура и содержание модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 252 часа.

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

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

3. Оценочные материалы

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

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

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

- 34. Этапы развития и методики разрешения конфликта
- 35. Переговоры как способ преодоления конфликта
- 36. Основы медиации. Профессиональные качества медиатора
- 37. Технологии медиации

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

Ситуационная задача №1

Задача 1.1

Исходные данные

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

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

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

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

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

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

Методические указания

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

$$Ч = Т * К / \Phi_{п},$$

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

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

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

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

Затраты времени на выполнение отдельных функций можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции

(действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении. Пример одной из оперограмм приведен в табл. 3.7.

Задача 1.2

Исходные данные

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

управление развитием персонала 3

планирование и маркетинг персонала 9

управление мотивацией поведения персонала 7

управление трудовыми отношениями 3

управление социальным развитием 8

правовое обеспечение системы управления персоналом 1

обеспечение нормальных условий труда 5

Таблица 3.7

**ОПЕРОГРАММА АТТЕСТАЦИИ БАНКОВСКОГО РАБОТНИКА НА ПРИСВОЕНИЕ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ**

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

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

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

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

Задача 1.3

Исходные данные и постановка задачи

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

Методические указания

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

Численность менеджеров по персоналу рассчитывается по известной нам формуле

$$Ч = Т \cdot К / \Phi_n,$$

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

Задача 1.4

Исходные данные

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

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

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

Постановка задачи

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

Таблица 3.8

ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

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

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



Рис. 3.6. Организационная схема отдела управления персоналом банка

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

3. Составьте личные спецификации для каждой из новых должностей.

Методические указания

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

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

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

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

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

Наименование должности - менеджер по персоналу.

Подчиняется начальнику отдела управления персоналом банка.

Ответственность за подчиненных - отсутствует.

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

Основные обязанности и задачи:

1. Анализировать любые организационные изменения в банке, составлять отчеты для руководства банка (ежемесячно).
2. Поддерживать полезные рабочие контакты со всеми сотрудниками банка, нести ответственность за введение в должность новых сотрудников, организацию собраний работников, программы первой помощи новичкам и за объяснение программы льгот банка.
3. Развивать и поддерживать отношения с агентствами по трудоустройству.
4. Обеспечивать эффективную работу программ льгот банка (например, пенсионное обеспечение, страхование жизни, страхование здоровья и т.д.).
5. Повышать имидж банка на локальном рынке труда как хорошего работодателя, обеспечивать контакты с местными властями, школами, колледжами, вузами.
6. Предоставлять услуги в специальных областях управления персоналом для руководителей, которые отвечают за эти вопросы в филиалах банка.
7. Организовывать все специальные программы банка и управлять ими, чтобы удовлетворять нужды работников в пределах сметы текущих затрат.
8. Содействовать определению требований организации к обучению, обсуждая и согласовывая вопросы управления, открытия и закрытия курсов обучения совместно с менеджером по обучению.
9. Отбирать и нанимать (совместно с другими специалистами) административных работников, служащих, преподавателей для организации обучения.

Рабочие взаимоотношения - см. табл. 3.9.

Показатели ответственности:

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

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

Утверждение:

Подготовлено Дата

Согласовано Дата

Менеджер по персоналу Дата

Таблица 3.9

ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

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

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

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

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

Личностная спецификация для менеджера по персоналу банка имеет следующий вид:

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

Задача 1.5

«ПОСТРОЕНИЕ СХЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА»

Описание ситуации

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

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



Рис. 1. Организационная схема службы управления персоналом АО

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

Постановка задачи

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

отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

Методические указания

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

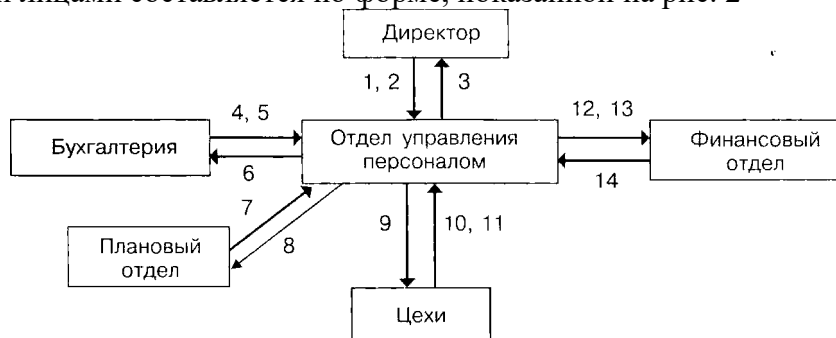


Рис. 2 Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами (цифрами обозначены порядковые номера документов из общего перечня входящих и исходящих документов отдела управления персоналом)

Таблица 1

ДОКУМЕНТООБОРОТ ГЛАВНОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО

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

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

из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	подразделений	недостатков Проект приказа с докладной запиской	подразделений Начальнику сл. УП	
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		План мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины	Руководству АО и линейным руководителям	Виза юрисконсульта
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, подразделению НиОП	
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения,	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта

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

Ситуационная задача №2

Задача 2.1

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

Описание деловой игры

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

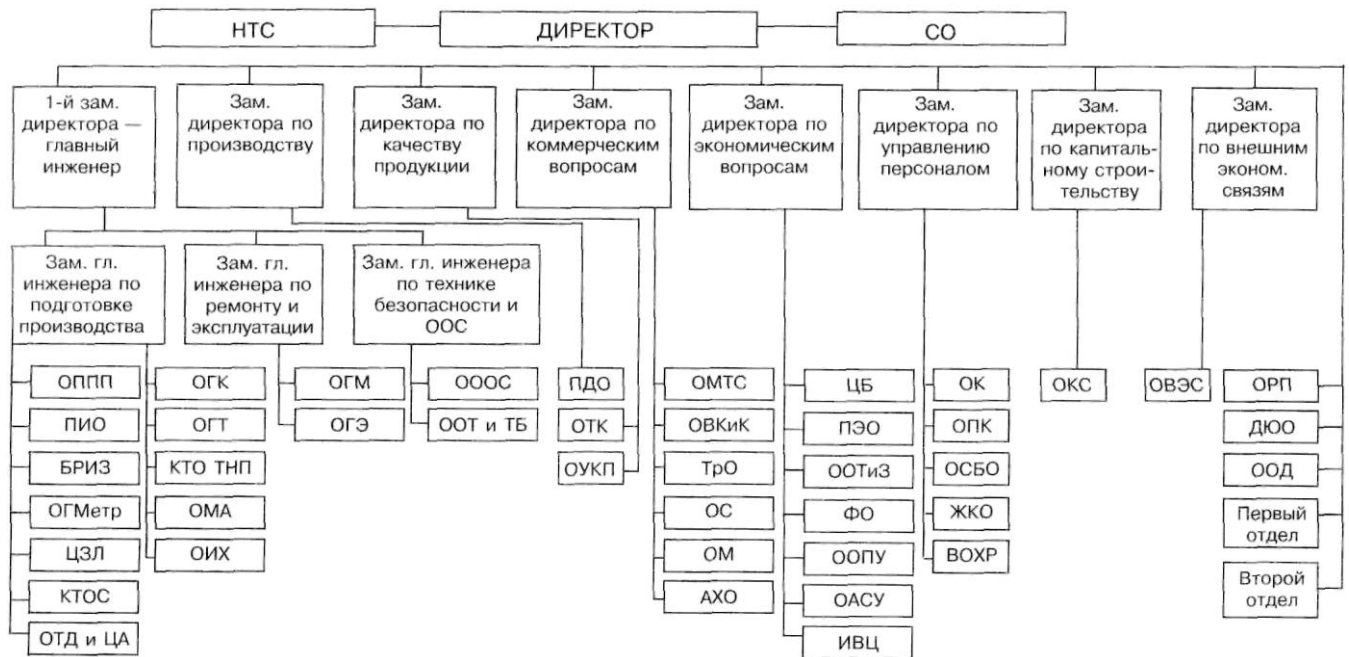


Рис. 4. Схема организационной структуры системы управления промышленной организацией

Условные обозначения:

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

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

Таблица 2.4

СОСТАВ КОМПЛЕКСНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ СИСТЕМЫ
 УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

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

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

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

Важнейшие показатели элементов системы управления организации

Функции управления характеризуются следующими показателями:

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

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

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

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

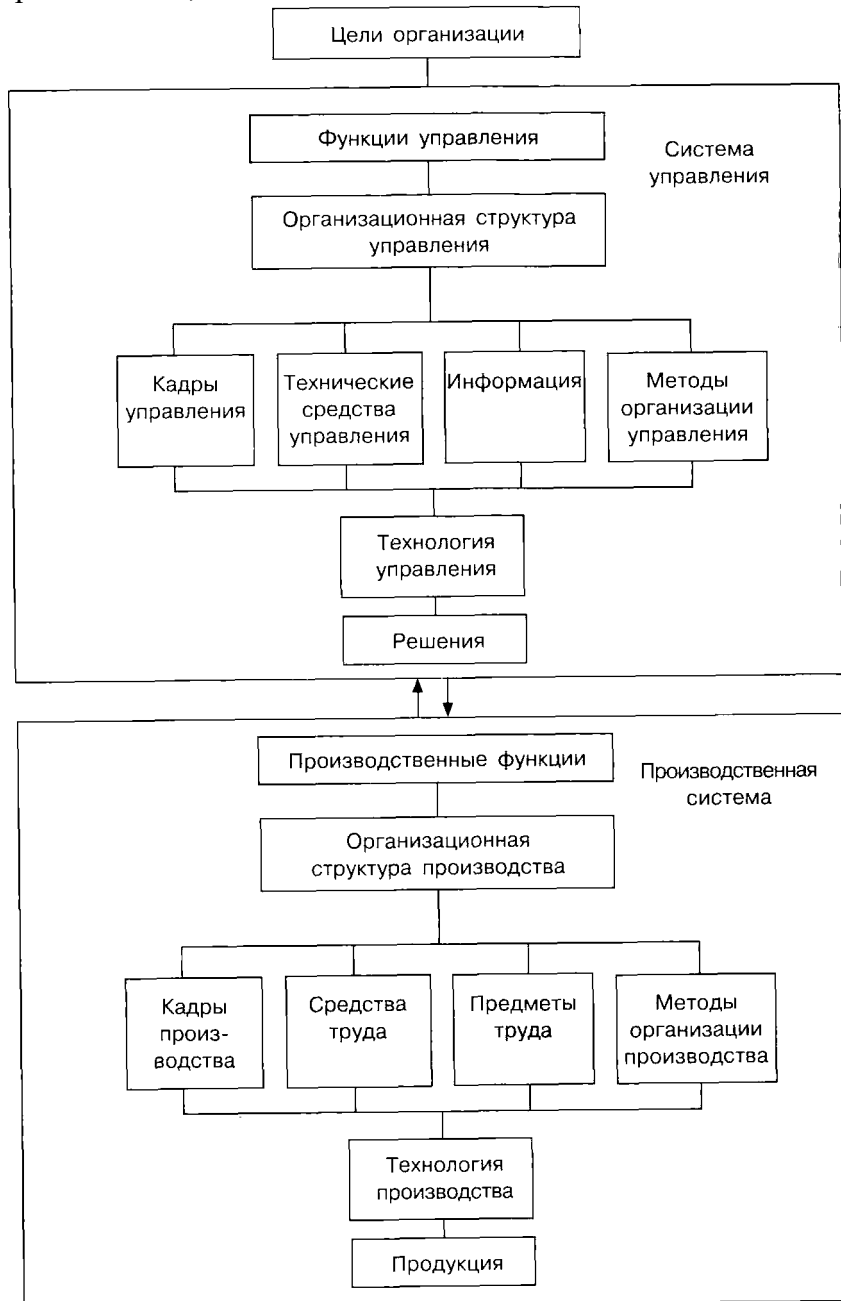


Рис. 5 Состав элементов организации как системы

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

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

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

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

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

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

Технические средства управления характеризуются следующими показателями:

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

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

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

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

- уровень организации рабочих мест управленческих работников;

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

Информация характеризуется следующими показателями:

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

- качество информации;

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

- затраты на создание, передачу и обработку информации;

- уровень использования информации и документов;

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

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

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

- состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;

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

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

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

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

Технология управления характеризуется следующими показателями:

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

Решения характеризуются следующими показателями:

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

Важнейшие показатели элементов производственной системы

Производственные функции характеризуются следующими показателями:

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

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

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

Кадры производства характеризуются следующими показателями:

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

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

Средства труда характеризуются следующими показателями:

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

Предметы труда характеризуются следующими показателями:

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

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

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

Технология производства характеризуется следующими показателями:

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

Продукция характеризуется следующими показателями:

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

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

Степень соответствия системы управления производственной системе

характеризуется следующими показателями:

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

Задача 2.3 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

СОСТАВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ БАЛАНСА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Задача 1

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

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

Задача 2

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

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

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

Задача 3

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

Постановка задачи. Используя данные этой таблицы:

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

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

Таблица 3

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

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

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

Таблица 4

УКРУПНЕННАЯ СТРУКТУРА РЕСУРСОВ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

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

Методические указания

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

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

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

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

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

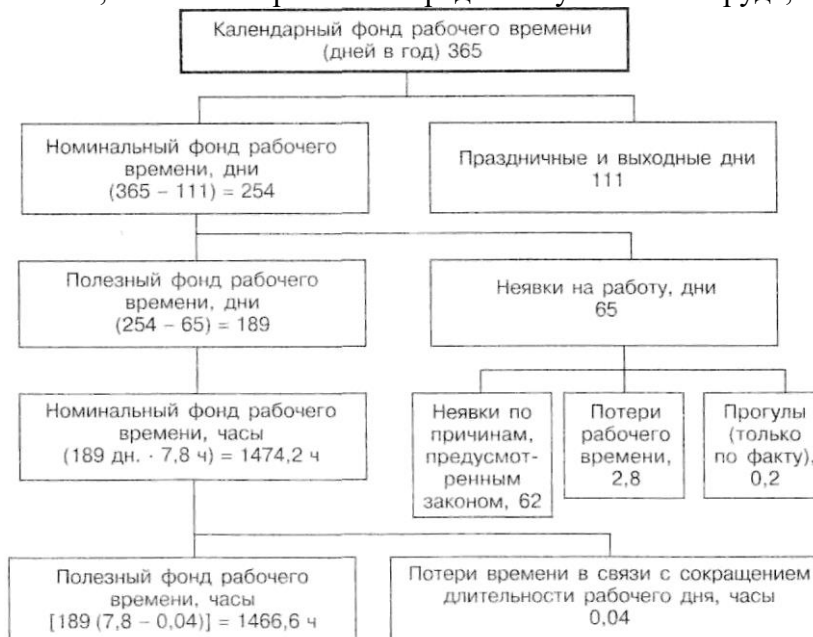


Рис. 5.1. Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

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

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

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Задача 1

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

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

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

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

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

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

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

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

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

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

K_v - коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

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

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

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}.$$

Решение

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

для работы А:

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

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

для работы Б:

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

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

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

для работы А:

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

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

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

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

для работы Б:

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

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

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

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

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

принимаемая численность персонала - 3 человека.

Задача 2

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

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

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

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

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

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

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

Методические указания

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

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

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

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

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

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

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

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

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

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

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

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

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

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

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

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

3. Определение расчетной численности персонала:

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

Задача 3

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

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

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

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

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

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

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

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

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

где $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$N_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

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

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

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

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

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

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

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

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

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

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

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

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

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{об} = T_{пол} / T_{сум}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

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

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

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

2. Расчет нормы обслуживания:

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

3. Определение коэффициента загрузки:

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

4. Определение расчетной численности персонала:

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

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

Задача 2.4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Методические указания

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

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

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

Решение

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

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

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

1. Увольнение по инициативе работника.
 - 1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.
 - 1.2. «Заключительное» интервью.
2. Увольнение по инициативе администрации.
 - 2.1. Сообщение сотруднику об увольнении.
 - 2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.
 - 2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.
 - 2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.
 - 2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

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

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

Ситуационная задача №3

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

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

Стратегия холдинга - дифференциация:

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

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

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

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

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

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

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

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

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

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

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

Постановка задачи

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

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

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

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

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

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к

профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

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

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

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

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

Методические указания

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в

заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

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

Решение ситуации

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



Рис. 5 Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Ситуационная задача №4

4.1 ДЕЛОВАЯ ИГРА «ЗОНА КОМФОРТА»

Описание деловой игры

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

Функции администратора - встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в

данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

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

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

Описание хода деловой игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек.

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

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

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

В ходе обсуждения выясняется:

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

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

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

4.2 СИТУАЦИИ «АНАЛИЗ КОНФЛИКТА»

Описание ситуаций и постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.

2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Ситуация 1

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

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

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

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

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

Ситуация 2

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

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

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

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

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

Ситуация 3

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

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

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

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

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

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

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. 6).

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

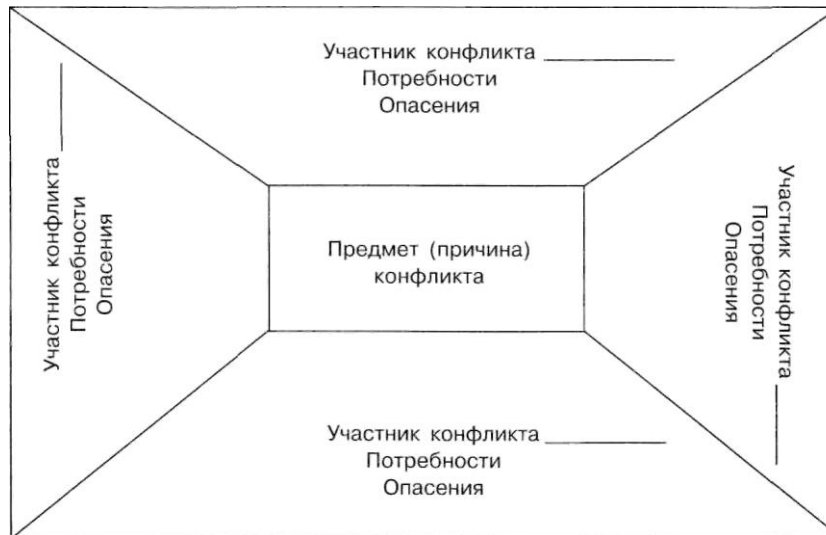


Рис. 6 Карта конфликта

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

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

Карта конфликта составляется в три этапа.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. СИТУАЦИЯ «РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Исходные данные и постановка задачи

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

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

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

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

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

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

Интервью с генеральным директором № 1

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

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

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

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

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

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

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

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

Ответ: Все решения принимаю Я!

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

4.4. ЗАДАЧА «СТРЕСС»

Исходные данные и постановка задачи

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

2 - б, б, б, а, а, б и т.д.

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

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

	вымыслы, вы хотели поднять свой авторитет	невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук		
18	Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения		

Решение

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

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

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

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

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

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

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