

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (ПРАКТИКУМ)

НОВОСИБИРСК 2006 г.

УДК 65,01
ББК 65.290 – 2

Рецензенты: к.э.н., доцент Т.С. Комисарова
к.э.н., В.К.Стародубцева

Шабурова А.В.
Ш-138 Управление персоналом. Практикум
автор составитель А.В. Шабурова А.В.-Н.:СГГА, 2006.

В практикуме представлены основные теоретические положения дисциплины управления персоналом, статистический материал, конкретные ситуации организации (кейсы-стадии), написанные на реальных событиях российских компаний и фирм, задания и задачи для самостоятельного решения.

Практикум предназначен для студентов, преподавателей экономических специальностей, слушателей магистратуры и системы повышения квалификации.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1	4
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2	38
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3	47
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4	50
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5	54
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6	55
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7	65
РАБОТА С МИНИ-КЕЙСАМИ	80
ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	134
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕСТОВОЙ СИСТЕМЫ	150
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	177

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ: ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОЛЛЕКТИВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания. Одним из важных характеристик трудового потенциала персонала является его половозрастная структура. Последняя претерпевает существенные изменения как вследствие движения кадров (например, замены работников, уволившихся по причинам текучести), так и по естественным причинам (постарение). Так, реализация на протяжении длительного времени кадровой политики, направленной на стабилизацию трудового коллектива, неминуемо приведет к старению персонала, а следовательно, к снижению его трудового потенциала.

Поэтому практический интерес представляет анализ тех сдвигов в половой и возрастной структуре персонала предприятия, которые произошли за прошедший определенный период времени, а также возможность сравнить по этим данным трудовой потенциал нескольких предприятий между собой.

Для аналитических целей используется показатель, характеризующий «запасы» труда работников, выступающих в виде возможного к отработке количества лет до достижения работниками пенсионного возраста ($T_{\text{л}}$).

$$T_{\text{л}} = \sum (59 - B_i) \cdot \chi_i^{\text{м}} + \sum (54 - B_i) \cdot \chi_i^{\text{ж}}, \quad (1)$$

где B_i - средний возраст i -й группы; $\chi_i^{\text{м}}$ - численность мужчин в данной i -й возрастной группе; $\chi_i^{\text{ж}}$ - численность женщин в данной i -й возрастной группе.

Пример. Воспользовавшись данными, приведенными в табл. 1, проведем оценку динамики изменений в трудовом потенциале коллектива предприятия.

Таблица 1

Профессионально-квалификационная структура коллектива
Предприятия

Возрастная группа, лет	Численность работников											
	1995 г						1999 г					
	Всего		В том числе				Всего		В том числе			
			мужчины		женщины				мужчины		женщины	
	чел.	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел.		чел	в%
до 18	17,1	14,3	50	4,2	121	10,1	154	14,0	56	5,1	98	8,9
18-25	228	19,0	80	6,7	148	12,3	234	21,3	90	8,2	144	13,1
26-44	425	35,4	240	20,0	185	15,4	436	39,6	206	18,7	230	20,9
45-54	220	18,3	165	13,7	55	4,6	210	19,0	136	12,3	74	6,7
55-59	109	9,1	84	7,0	25	2,1	61	5,6	58	5,3	3	0,3
60 и старше	47	3,9	41	3,4	6	0,5	5	0,5	4	0,4	1	0,1
Итого	1200	100	660	55,0	540	45,0	1100	100	550	50,0	550	50,0

Решение. Доля работников молодого возраста (до 26 лет) возросла с 33,3% от общей численности работников до 35,3%. Еще в большей мере (на 4,2 процентного пункта) увеличилась доля работников среднего возраста (26—44 года).

Соответственно сократилась доля лиц старших возрастов - с 31,3 до 25%, в том числе лиц пенсионного возраста - с 10,5% (3,4% у мужчин и 2,6% (2,1 + 0,5) у женщин) до 0,8% (0,4% у мужчин и 0,4% у женщин). Следовательно, произошло «омоложение» трудового коллектива. Об этом свидетельствует и изменение среднего возраста. В 1995 г. он составлял 35,4 года (у мужчин - 40,0 лет, а у женщин — 29,8 года), а в 1999 г. - 33,5 года (у мужчин - 36,9, у женщин - 30,1).

Омоложение коллектива не могло не сказаться на «запасах» коллектива в области труда. Рассчитаем их.

Запасы труда в 1995 г. по работникам мужского пола составляют;

Возрастная группа, лет	Середина интервала, лет	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
до 18	17	$(60 - 17) \bullet 50 = 2150$
18-25	21,5	$(60 - 21,5) \bullet 80 = 3080$
26-44	37	$(60 - 37) \bullet 240 = 5520$
45-54	49,5	$(60 - 49,5) \bullet 165 = 1732,5$
55 - 59	57	$(60 - 57) \bullet 84 = 252$
		Всего: 12734,5

По работникам женского пола:

Возрастная группа, лет	Середина интервала, лет	Количество чел.-лет работы до выхода на пенсию
до 18	17	$(55 - 17) \bullet 121 = 4598$
18 -25	21,5	$(55 - 21,5) \bullet 148 = 4958$
26 - 44	37	$(55 - 37) \bullet 185 = 3330$
45 -54	49,5	$(55 - 49,5) \bullet 55 = 302,5$
		Всего: 13188,5

Итак, запасы труда составляли в 1995 г. 25923 чел.-лет или 2160 чел.-лет на 100 работников (25923/1200-100). Аналогичные расчеты по 1999 г. дали следующий результат: 25346 чел.-лет и 2304 чел.-лет.

Таким образом, омоложение коллектива нашло свое количественное выражение в увеличении запасов труда до наступления у работников пенсионного возраста на 6,7% ($2304/2160 = 1,067$).

В качестве обобщающей характеристики трудового потенциала коллектива предприятия применительно к данной численности работников и половозрастной ее структуры могут быть использованы коэффициенты, характеризующие отклонение уровня работоспособности (как вариант — уровня производительности труда) у работников данного пола и возрастной группы от базового уровня.

Так, например, одно из исследований изменения производственных возможностей работников на основании сравнительного анализа уровня производительности труда дало следующие результаты:

Возраст, лет	Коэффициент производственных возможностей	
	мужчин	женщин
1	2	3
16- 19	0,71	0,71
20 - 24	0,92	0,86
25-29	1,06	0,94
30 - 34	1,08	1,10
35 - 39	1,13	1,11
40-44	1,08	1,12
45 - 49	1,05	1,09
50- 54	1,01	1,07
55 - 59	0,96	0,69
60 - 64	0,75	0,65
65 - 69	0,60	0,60
70 и старше	0,59	0,50

Однако, поскольку каждое из предприятий имеет свою специфику, вполне допустимо установление величины поправочных коэффициентов с помощью метода экспертной оценки силами специалистов предприятия.

Рассмотрим методику такого рода анализа.

Пример. В нижеприведенной таблице представлены данные о численности и составе кадров по двум цехам предприятия.

Возрастная группа, лет	Цех № 1			Цех №2		
	Всего, чел.	В том числе		Всего, чел.	В том числе	
		мужчины	женщины		мужчины	женщины
До 20	25	15	10	18	8	10
20 - 30	50	30	20	32	12	20
30-40	75	45	30	60	30	30
40-50	60	35	25	28	8	20
50-60	45	30	15	12	2	10
60 и старше	30	20	10	-	-	-
Итого	275	175	100	150	60	90

Задание. Рассчитать уровень трудового потенциала коллектива каждого из цехов, воспользовавшись величиной коэффициентов производственных возможностей работников данного пола и возраста, представленных в следующей таблице:

Возрастная группа, лет	Значение коэффициента	
	мужчины	женщины
До 20	0,7	0,7
От 20 до 30	1,1	0,9
От 30 до 40	1,2	1,1
От 40 до 50	1,08	1,12
От 50 до 60	0,95	0,8
60 и старше	0,6	0,7

Решение. Расчеты выполним в табличной форме:

Возрастная группа, лет	Цех № 1		Всего
	мужчины	женщины	
До 20	$15 \bullet 0,7 = 10,5$	$10 \bullet 0,7 = 7$	17,5
От 20 до 30	$30 \bullet 1,1 = 33$	$20 \bullet 0,9 = 18$	51
От 30 до 40	$45 \bullet 1,2 = 54$	$30 \bullet 1,1 = 33$	87
От 40 до 50	$35 \bullet 1,08 = 37,8$	$15 \bullet 1,12 = 17,25$	55,05
От 50 до 60	$30 \bullet 0,95 = 28,5$	$15 \bullet 0,8 = 12$	40,5
60 и старше	$20 \bullet 0,6 = 12$	$10 \bullet 0,6 = 6$	18
Итого	175,8	93,25	269,05

Аналогичные расчеты по цеху № 2 дали следующий результат: 153.7.

Таким образом, приведенная (или, иначе, условная) численность по цеху № 1 составила 269,05, или 0,978 в расчете на одного работника ($269,05 / 275$), а по цеху № 2 - соответственно 153,7 и 1,025.

Из этого следует, что в расчете на одного работника, трудовой потенциал второго цеха представляется более предпочтительным (выше на 4,8 % ($1,025 /$

0,978)).

Задача для самостоятельного решения №1

Исходные данные.

Возрастная группа, лет	Предприятие № 1				Предприятие № 2			
	мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 18	74	8,0	38	5,7	39	6,2	12	7,1
От 18 до 25	172	18,5	112	16,8	155	24,4	243	24,0
От 26 до 44	345	37,1	262	39,3	266	35,6	415	41,0
От 45 до 54	213	22,9	181	27,2	93	15,3	185	18,3
От 55 до 59	82	8,8	62	9,3	69	10,9	64	6,4
Старше 60	44	4,7	11	1,7	48	7,6	32	3,2
Итого	930	100,0	666	100,0	634	100,0	1011	100,0

Задание. Проанализировать различия в трудовом потенциале коллектива двух предприятий, рассчитав и сравнив показатели :

- 1) среднего возраста у мужчин и женщин;
- 2) запасы труда (количество чел.-лет труда до выхода на пенсию) в расчете на 100 работников.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Методические указания. Один из упрощенных методов комплексной оценки использования трудового потенциала руководителей, специалистов и служащих основан на результатах аттестации с помощью балльной оценки их деятельности. Для этого рассчитывается средний аттестационный балл по всей совокупности работников (A_6).

$$A_6 = \sum \text{Ч} \cdot \text{Б} / \sum \text{Ч}, \quad (2)$$

где Б - аттестационный балл по каждой из категорий работников (руководители, специалисты, служащие); Ч - численность работников в каждой из категорий.

Пример. В результате проведенной аттестации деятельность руководителей, специалистов и служащих была оценена следующим образом

(по пятибалльной системе):

Категории персонала	Всего, чел.	В т.ч. их распределение по полученным баллам		
		5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)
Руководители	11	6	3	2
Специалисты	37	9	15	13
Служащие	58	12	31	15

Задание. Рассчитать средний балл по каждой из категорий работников и по всей их совокупности, а также коэффициент, характеризующий использование трудового потенциала работников.

Решение. Средний балл составляет:

по руководителям: $(5 \cdot 6 + 4 \cdot 3 + 3 \cdot 2) / 11 = 4,36$;

по специалистам $(5 \cdot 9 + 4 \cdot 15 + 3 \cdot 13) / 37 = 3,89$;

по служащим $(5 \cdot 12 + 4 \cdot 31 + 3 \cdot 15) / 58 = 3,95$;

по всей совокупности работников: $(4,36 \cdot 11 + 3,89 \cdot 37 + 3,95 \cdot 58) / (11 + 37 + 58) = 420,99 / 106 = 3,97$.

Таким образом, если исходить из максимально возможного количества баллов, равного 5, а фактическая работа коллектива оценена в среднем в 3,95 балла, то можно сделать вывод о том, что трудовой потенциал работников использован на 79,4% ($3,97 / 5$). Причем у руководителей, специалистов и служащих использование их потенциала составляет соответственно 87,2%, 77,8% и 79,0%.

Средний аттестационный балл по каждой из категорий может быть использован в анализе динамики уровня квалификации, результатов работы и т.п. (в зависимости от того, на какую сторону их деятельности делался акцент в ходе аттестации) по основным функциональным группам руководителей, специалистов и служащих.

Если подходить к анализу трудового потенциала с узкоэкономических позиций - как к определенному запасу труда (в возможного к отработке количества человеко-часов труда определенного уровня сложности), то анализ использования трудового потенциала может состоять из трех разделов:

- использование средней списочной численности работников;
- использование работниками внутрисменного фонда рабочего времени;
- использование работников по квалификации.

По каждому из разделов рассчитывается свой показатель (коэффициент). Так, если коэффициент использования средней списочной численности рабочих (K_{cc}) показывает, какая часть из списочного состава фактически работала в отчетном периоде, то следующий коэффициент - коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{рл}$) - показывает, как рабочие

были заняты работой на протяжении смены, а коэффициент использования рабочего по квалификации ($K_{кв}$) показывает степень использования его квалификационных возможностей в период фактической работы внутри рабочего дня (смены).

Поскольку каждый из отмеченных показателей уточняет и дополняет другой (действует внутри другого), в качестве интегрального показателя использования трудового потенциала может выступать их произведение (при условии, что расчеты были проведены по той же самой совокупности рабочих):

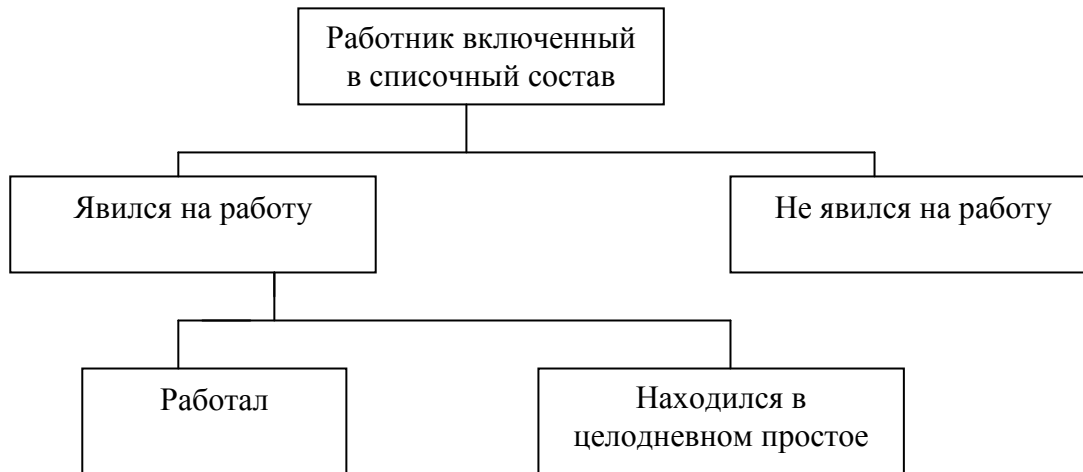
$$K_{инт} = K_{сс} \cdot K_{р\partial} \cdot K_{кв} \quad (3)$$

Рассмотрим методику анализа по каждому из перечисленных выше разделов.

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДНЕСПИСОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

Цель анализа - выяснить, какая часть из списочного состава работников фактически работала, а какая часть отсутствовала на работе по различным причинам. Таким образом, по сути анализируется использование целодневного фонда рабочего времени: явки и неявки на работу.

Наглядно представить использование целодневного фонда рабочего времени поможет следующая схема:



Коэффициент использования средней списочной численности ($K_{сс}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{сс} = \chi_{фр} / \chi_{сс} , \quad (4)$$

где $\chi_{фр}$ — среднее число фактически работавших рабочих на протяжении календарного периода; $\chi_{сс}$ - средняя списочная численность рабочих.

Показатель среднесписочной численности ($\chi_{сс}$) характеризует число рабочих, состоявших в списке предприятия в среднем за каждый день на протяжении календарного периода (например, месяца). Он может быть рассчитан двумя методами:

1-й метод.

$$Ч_{cc} = \sum_{i=1}^n Ч_{д.} / n, \quad (5)$$

где $Ч_{д.}$ — списочный состав на каждый день месяца, чел.; количество дней в месяце.

2-й метод.

$$Ч_{cc} = (Я_{в} + Н_{я}) / n, \quad (6)$$

где $Я_{в}$ - число человеко-дней явок на работу на протяжении календарного периода (месяц); $Н_{я}$ - число человеко-дней неявок на работу по всем причинам за тот же период.

Среднее число фактически работавших рабочих ($Ч_{фр}$) показывает, сколько рабочих работало в среднем каждый рабочий день.

$$Ч_{фр} = \Phi_{от} / Д_{р}, \quad (7)$$

где $\Phi_{от}$ - фактически отработанные человеко-дни на протяжении месяца; $Д_{р}$ — количество рабочих дней в данном месяце.

В аналитических целях, может быть рассчитан и такой вспомогательный показатель, как средняя явочная численность, показывающая, сколько рабочих из списочного состава в среднем являлось на работу каждый рабочий день на протяжении месяца.

$$Ч_{я} = Я_{в} / Д_{р} \quad (8)$$

Приведем пример расчета вышеназванных показателей.

Пример. В первом полугодии рабочими цеха отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии — 181, в том числе рабочих дней - 128.

Задание. Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

Решение.

1. Средняя списочная численность:

$$Ч_{cc} = (Я_{в} + Н_{я}) / n = ((42360 + 520) + 26805) / 181 = 385 \text{ чел.}$$

2. Средняя явочная численность:

$$Ч_{я} = Я_{в} / Д_{р} = (42360 + 520) / 128 = 335 \text{ чел.}$$

3. Среднее число фактически работавших:

$$Ч_{фр} = \Phi_{от} / Д_{р} = 42460 / 128 = 331 \text{ чел.}$$

Итак, в первом полугодии в списках состояло в среднем 385 чел., на работу являлось в среднем 335 чел., из которых фактически работало 331 чел.

4. Коэффициент использования средней списочной численности:

$К_{cc} = Ч_{фр} / Ч_{cc} = 331 / 385 = 0,86$, т.е. численный состав рабочих в первом полугодии использован лишь на 86,0 %

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОНДА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

В анализе трудового потенциала широкое распространение получил подход, основанный на оценке степени рациональности использования фонда рабочего времени.

В дополнение к коэффициенту использования средней списочной численности рассчитывается и коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{р\partial}$):

$$K_{р\partial} = D_{рф} / D_{ру} \quad (9)$$

где $D_{рф}$ - фактическая длительность рабочего дня (в пределах установленной ее длительности, т.е. без учета сверхурочной работы), час; $D_{ру}$ - установленная длительность рабочего дня (если отдельные категории рабочих имеют различную установленную длительность рабочей недели, то тогда исходя из режима работы (пятидневка, шестидневка) рассчитывается средняя взвешенная его величина), час.

В свою очередь:

$$D_{рф} = O_{ч} / O_{\partial}, \quad (10)$$

где $O_{ч}$ — количество отработанных чел.-час. на протяжении календарного периода (без учета чел.-час, отработанных сверхурочно); O_{∂} - отработано чел.-дней за этот же период.

Пример. Исходные данные:

Показатель	Результат
1. Средняя списочная численность рабочих, чел.	256
2. Отработано чел.-дней	47872
3. Отработано чел-часов	363830
4. Установленная длительность рабочего дня, час:	
у 206 чел.	8
у 50 чел.	7,2

Задание. Рассчитать коэффициент использования установленной длительности рабочего дня.

Решение.

Определим фактическую длительность рабочего дня ($D_{рф}$):

$$D_{рф} = O_{ч} / O_{\partial} = 363830 / 47872 = 7,6 \text{ час.}$$

Определим среднюю установленную длительность рабочего ($D_{ру}$)

$$D_{ру} = (206 \cdot 8 + 50 \cdot 7,2) / 256 = 7,84 \text{ час.}$$

Отсюда:

$$K_{рд} = D_{рф} / D_{ру} = 7,6 / 7,84 = 0,969, \text{ или } 96,9\%$$

На основании расчета показателей использования списочной численности

рабочих и внутрисменного фонда рабочего времени может быть определен интегральный показатель использования трудового потенциала ($K_{инт}$) как произведение коэффициента использования средней списочной численности (K_{cc}) и коэффициента использования установленной длительности рабочего дня ($K_{рд}$):

$$K_{инт} = K_{cc} \cdot K_{рд} . \quad (11)$$

Тот же самый результат может быть получен еще двумя методами.

1-й метод.

$$K_{инт} = K_{рп} \cdot K_{рд} , \quad (12)$$

где $K_{рп}$ -коэффициент использования установленной длительности рабочего периода (количество рабочих дней согласно календарю).

В свою очередь,

$$K_{рп} = P_{пф} / P_{пу} , \quad (13)$$

где $P_{пф}$ - фактическая длительность рабочего периода (дней), рассчитываемая как частное от деления отработанных чел.-дней на среднюю списочную численность:

$$P_{пф} = \Phi_{от} / \chi_{cc} . \quad (14)$$

$P_{пу}$ — установленная длительность рабочего периода (количество рабочих дней по календарю).

2-й метод.

$$K_{инт} = O_{ч} / O_{мв} , \quad (15)$$

где $O_{мв}$ — максимально возможное к отработке количество чел.-часов.

$$O_{мв} = \chi_{cc} \cdot P_{пу} \cdot D_{рв} , \quad (16)$$

Пример. В сентябре рабочими предприятия было отработано 21357 чел.-дней, неявки составили 10415 чел.-дней, целодневные простои -118 чел.-дней. Было отработано 166585 чел.-час; в том числе 2136 чел.-час. отработано сверхурочно. Установленная длительность рабочего дня - 8 час, а количество рабочих дней в сентябре — 22.

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени (двумя методами).

Решение.

1-й метод. Выполним ряд вспомогательных расчетов.

Средняя списочная численность рабочих (χ_{cc}) = (21357 + + 10415+ 118) / 30 = 1063 чел.

Фактическая длительность рабочего периода ($P_{пф}$) = 21357/ /1063=20,1 дней.

Фактическая длительность рабочего дня ($D_{рф}$) = (166585 - 2136) /21357 =7,7 час.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего дня ($K_{рд}$) = 7,7 / 8,0 = 0,963.

Коэффициент использования установленной длительности рабочего

периода ($K_{\text{рп}} = 20,1 / 22 = 0,914$).

Итак, интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени (а следовательно, и трудового потенциала рабочих) $K_{\text{инт}} = 0,914 \cdot 0,963 = 0,88$.

2-й метод. Интегральный коэффициент использования фонда рабочего времени $K_{\text{инт}} = (166585 - 2136) / (1063 \cdot 22 \cdot 8) = 0,88$.

Хотя во втором методе использованы более простые расчеты, он не позволяет ответить на вопрос, где имеют место наиболее существенные упущения в использовании рабочей силы.

Расчеты, выполненные с помощью первого метода показывают, что наибольшие потери связаны с неэффективным использованием целодневного фонда рабочего времени - наличием большой доли неявок на работу по различным причинам.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАБОТНИКА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧИХ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ КВАЛИФИКАЦИЕЙ

Анализ использования квалификационных возможностей рабочих может быть сделан различными способами. Наиболее простой из них заключается в сравнении среднего разряда рабочих со средним разрядом работ на участке (в цехе, на предприятии). Если средний разряд рабочих меньше, чем средний разряд работ, то необходимы меры, направленные на повышение рабочими своей квалификации. Превышение среднего разряда работ над средним разрядом рабочих свидетельствует о недоиспользовании трудового потенциала рабочих, что приводит к занижению их заработка и может стать причиной увольнения с предприятия по собственному желанию.

Средний разряд рабочих (P_c) определятся как средневзвешенная величина. Причем, взвешивать на численность можно либо тарифный разряд, либо тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Если взвешивается тарифный разряд, то

$$P_c = \sum (P_n \cdot \chi_p) / \sum \chi_p, \quad (17)$$

где P_n - тарифный разряд рабочего; χ_p - численность рабочие, имеющих данный тарифный разряд.

Если взвешивается тарифный коэффициент, то вначале определяется средний тарифный коэффициент (K_c):

$$K_c = \sum (K_n \cdot \chi_p) / \sum \chi_p, \quad (18)$$

где K_n - тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду; χ_p - численность рабочих, имеющих данный разряд.

Затем определяется средний разряд рабочих, соответствующий данному среднему тарифному коэффициенту (P_c):

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_o - K_m), \quad (19)$$

где P_m - средний разряд, соответствующий меньшему из двух смежных

коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_m — меньший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_b - больший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный тарифный коэффициент.

Пример. На производственном участке сложилось следующее распределение рабочих по квалификационным разрядам:

Показатель	Разряды рабочих					
	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1,0	1,08	1,2	1,35	1,53	1,8
Число рабочих		4	7	3	1	—

Задание. Рассчитать средний разряд рабочих (двумя методами) и объяснить, чем обусловлена разница между полученными результатами.

Решение.

1-й метод. Средний разряд рабочих (P_c):

$$P_c = (2 \cdot 4 + 3 \cdot 7 + 4 \cdot 3 + 5 \cdot 1) / (4 + 7 + 3 + 1) = 3,07.$$

2-й метод. Определим средний тарифный коэффициент (K_c):

$$K_c = (1,08 \cdot 4 + 1,2 \cdot 7 + 1,35 \cdot 3 + 1,53 \cdot 1) / (4 + 7 + 3 + 1) = 1,22.$$

Средний разряд рабочих (P_c), соответствующий среднему тарифному коэффициенту 1,22, равен:

$$3 + (1,22 - 1,2) / (1,35 - 1,2) = 3,13.$$

Итак, средний разряд, рассчитанный путем взвешивания тарифного разряда, равен 3,07, а рассчитанный через средний тарифный коэффициент - 3,13.

Разница объясняется тем, что в первом случае мы исходим из равной разницы между двумя близлежащими разрядами (она равна 1), а во втором случае разница между тарифными коэффициентами возрастает при продвижении к более высоким разрядам.

Зная отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, можно рассчитать численность рабочих ($Ч_{нк}$), которых нужно направить на соответствующее обучение с целью повышения разряда. Для этого разницу между средним разрядом рабочих (P_c) и средним разрядом работ (P_p) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$Ч_{нк} = (P_p - P_c) \cdot Ч_p. \quad (20)$$

Пример. Средний разряд рабочих - 3,07, а средний разряд работ - 3,35. В цехе работает 140 рабочих. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности работ.

Решение. $(3,35 - 3,07) \cdot 140 = 39,2$.

Ответ: Квалификация должна быть повышена не менее чем у 40 рабочих.

Сравнивая фактическую квалификационную структуру рабочих (распределение рабочих по квалификационным разрядам) с требуемой, рассчитанной исходя из объема работ того или иного уровня сложности, можно выяснить возможность использования рабочих по квалификации.

Пример. Рассчитать коэффициент, характеризующий потенциальную возможность использования рабочих по квалификации на основании следующих данных:

Разряд рабочих	Численность рабочих:	
	требуемая	фактическая
1	1	
2	4	4
3	6	7
4	2	3
5	1	1
6	1	-
Всего	15	15

Решение.

Как видно из условий задачи, один рабочий 2-го разряда будет выполнять работы 1-го разряда, на работах второго разряда будет занят один рабочий 3-го разряда. Работу 4-го разряда будет выполнять рабочий 5-го разряда, а его работу - рабочий 6-го разряда. Итак, 4 рабочих будет занято на выполнении работ, не соответствующих их квалификации (двое - на выполнении работ более низкого разряда и двое — на выполнении работ более высокого разряда).

Использование рабочих по квалификации составляет не более 73,3% $\{(15 - 4) / 15\} \cdot 100$.

Однако фактическое недоиспользование рабочих по квалификации может быть еще большим, чем потенциально возможное, поскольку на практике, если в данный момент отсутствует работа требуемого разряда, руководитель (мастер) поручает рабочему выполнение работы иного уровня сложности, чем этого требует его разряд. Источником информации для более полной характеристики использования рабочего по квалификации служат наряды на выполненную работу, в которых указывается фамилия рабочего, его тарифный

разряд, разряд выполненной работы, норма времени, установленная для выполнения данной работы.

Для расчета коэффициента, характеризующего степень использования рабочих данного разряда (P) по квалификации ($K_{кв}(p)$), объем выполненных ими работ (в нормо-час.) соответствующего уровня сложности ($O_6(p)$) соотносится с общим объемом выполненных ими работ (O_6):

$$K_{кв}(p) = O_6(p) / O_6. \quad (21)$$

Для расчета коэффициента по всем рабочим ($K_{кв}$) используется формула:

$$K_{кв} = \sum O_6(p) / \sum O_6, \quad (22)$$

где $\sum O_6(p)$ - объем выполненных работ, сложность которых соответствовала квалификации рабочих каждой квалификационной группы (в нормо-час); $\sum O_6$ - общий объем выполненных работ (в нормо-час.)

Если сравнить общий объем работ данного уровня сложности с объемом работ, выполненных рабочими соответствующей квалификационной группы, то можно судить о соответствии фактической квалификационной структуры требуемой, а также об избытке или недостатке рабочих данного разряда, что послужит основой для разработки кадровых мероприятий.

Пример. Имеются следующие данные об объеме выполненных работ рабочими производственного участка:

Разряд рабочих	Количество, чел	Выработано нормо-час всего	В том числе по разрядам работ				
			2	3	4	5	6
2	4	930	500	280	150		
3	6	1570	170	400	520	480	-
4	3	720		105	415	150	50
5	2	510	-	-	140	340	30
6	1	230			20	90	120
Итого	16	3960	670	785	1245	1060	200

Задание. Рассчитать:

1) степень рациональности использования рабочих по квалификации по каждому из разрядов и по всей совокупности рабочих;

2) степень обеспеченности рабочей силой для выполнения объема работ определенного уровня сложности.

Решение.

Степень использования рабочих:

2-го разряда: $500 / 930 = 0,537$, или 53,7%;

3-го разряда: $400 / 1570 = 0,255$;

4-го разряда: $415 / 720 = 0,576$;

и т.д. по остальным разрядам.

Степень использования всей совокупности рабочих по квалификации (16 чел.) составляет:

$(500 + 400 + 340 + 120) / 3960 = 0,448$.

Таким образом, лишь у 44,8 % всего объема работ выполненных рабочими, уровень сложности совпадал с уровнем квалификации рабочих.

Рассчитаем степень обеспеченности кадрами выполненных работ каждого из уровней сложности. Так, объем работ второго разряда составляет 670 нормо-час, в то время как рабочие второго разряда за месяц выполнили объем работ, равный 930 нормо-час. Следовательно, численность рабочих второго разряда превышает требуемую на 39% ($930 / 670 = 1,39$, или 139%).

По третьему разряду: объем работ — 785 нормо-час, а общий объем работ, выполненных рабочими третьего разряда - 1570 нормо-час. Следовательно, численность рабочих третьего разряда в два раза превышает требуемую ($1570 / 785 = 2,0$, или 200%).

Иная ситуация с рабочими четвертого разряда: здесь наблюдается нехватка рабочих: имеется только 58 % от требуемого количества ($720 / 1245 = 0,58$).

Подобные расчеты следует выполнить и по другим разрядам рабочих.

Из результатов анализа можно видеть, что из-за расхождений между фактической и требуемой численностью рабочих им приходилось выполнять работы меньшей или большей сложности. Отсюда следует, что необходимы меры, направленные на квалификационное продвижение рабочих, и прежде всего в 4-й и 5-й разряды.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПО КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И ТЕХНИЧЕСКИХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Результативность труда руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) зависит от использования их квалификационного потенциала.

Квалификация этой категории работников, как известно, оценивается по совокупности факторов - профессиональному образованию, стажу и, следовательно, по опыту работы в соответствии с профессиональной подготовкой.

Оценка использования специалистов по квалификации производится путем сравнения уровня квалификации со сложностью выполняемых работ. В свою очередь, сложность работ, как правило, зависит от должности и определяется должностной инструкцией, устанавливающей круг обязанностей специалиста перечень закрепленных за ним работ, требуемая компетентность,

права и ответственность). Перечень должностей с соответствующими должностными характеристиками содержится в тарифно-квалификационных справочниках служащих.

Однако необходимо иметь в виду, что подход к оценке использования специалиста по квалификации через перечень закрепленных за работником работ с точки зрения их сложности, а следовательно и их соответствия уровню квалификации исполнителя, вполне возможен, но недостаточен, и по своей сути может быть назван формальным.

Важно не только то, какие работы закреплены за работником его должностной инструкцией, но и то, как специалист будет выполнять свои обязанности. Известно, что труд руководителей, специалистов и служащих должен быть надлежащим образом организован: обеспечено соответствующее разделение труда, рациональное соотношение работников различного уровня квалификации, их труд должен быть технически оснащен. Все это позволяет освободить эти категории работников, особенно руководителей и специалистов, от выполнения рутинной, малосодержательной, технической работы.

В соответствии с вышеизложенным, для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих по квалификации могут найти применения два подхода.

В основе первого метода лежит соотношение затрат времени на выполнение специалистом (руководителем, служащим) работ, закрепленных за ним должностной инструкцией и имеющих соответствующий уровень сложности, к общему фонду рабочего времени работника. Классификация выполняемых специалистом работ с этих позиций представлена в схеме 1.

Практическое применение данного метода будет рассмотрено ниже на примере задачи 1.

Второй метод основан на том, что оценка использования специалиста по квалификации производится через характеристику процесса труда и применяемых при этом процедур, когда выполняемые работы, количественно выраженные через затраты времени, оцениваются с позиции их сложности и соответствия уровню квалификации исполнителя.



Схема 1. Классификация затрат времени специалистом в зависимости от отношения выполняемых работ к должностным обязанностям и от уровня сложности работ

Характеристика затрат времени специалистом, исходя из сложности выполняемых при этом процедур, представлена на схеме 2, а практическое применение данного метода будет рассмотрено на примере задачи 2.



Схема 2. Классификация затрат времени специалистом по характеру выполняемых работ

Использование показателей времени для характеристики реализации специалистом своих квалификационных возможностей является лишь частным случаем оценки трудового потенциала работника.

Не менее важным представляется анализ использования таких компонентов трудового потенциала, как использование творческих возможностей работника (его творческого потенциала), интеллектуальных возможностей, а именно его способностей, личных качеств (его интеллектуального потенциала)

В основе подхода лежит следующее положение. Индивидуальная производительность труда руководителя и специалиста во многом зависит от использования ими своего трудового потенциала, своих знаний и способностей, творческого отношения к делу. Это можно будет сделать, если ввести систему коэффициентов, корректирующих величину затрат рабочего времени в зависимости от характера выполняемых на протяжении рабочего дня работ.

Поскольку объективная оценка использования этих компонентов трудового потенциала затруднена, приходится прибегать к методу экспертного опроса.

Так, в соответствии с проведенным опросом, может быть рекомендована следующая величина коэффициентов. Затраты рабочего времени, в течение которого максимально используются знания работника или происходит наращивание его трудового потенциала (работа с высоким элементом творчества, требующая от руководителя или специалиста полного использования качеств профессионализма, работа, повышающая уровень деловой квалификации и инженерно-технических знаний), - такие затраты рабочего времени учитываются в расчетах с коэффициентом 1.

Однако имеется и другая группа затрат времени - на работы, которые в силу сложившейся организации управленческого труда являются необходимыми, но их выполнение требует от работника разной степени использования его творческого потенциала. Поэтому по отношению к ним применяются коэффициенты, по своей величине меньше единицы (см. табл.2).

Таблица 2

Величина поправочных коэффициентов для корректировки затрат времени

Виды затрат рабочего времени	Поправочный коэффициент		
	Руководитель высшего звена	Руководитель среднего звена	Специалист (экономист, инженер и др.)
1. Административно-организационная работа	0,9	0,8	0,7

2. Формально-логическая и техническая работа	0,2	0,4	0,6
3. Производственные совещания	0,5	0,6	0,7

Рассмотрим методы анализа использования руководителей, специалистов и служащих по квалификации на конкретных примерах.

Задача 1

Исходные данные. Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (в расчете на одного работника).

Показатели	Затраты времени, мин.
1. Средняя продолжительность рабочего дня	490
2. Перерывы в работе (отдых, потери и т.п.)	60
3. Время выполнения работ, свойственных должности	300
4. Время выполнения работ, которые не свойственны _должности	130
5. Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации работника	260

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования работников отдела по квалификации.

Методические указания. Для характеристики использования руководителей, специалистов и служащих (технических исполнителей) по квалификации может быть применена следующая система показателей.

$$K_{\Phi} = 1 - \Pi / \Phi, \quad (23)$$

где K_{Φ} - коэффициент экстенсивности, характеризующий использование длительности рабочего дня; Π - перерывы в работе и потери времени на протяжении рабочего дня, мин.; Φ - фактическая продолжительность рабочего дня, мин.

$$K_c = 1 - H / (\Phi - \Pi), \quad (24)$$

где K_c - коэффициент, характеризующий выполнение работ, относящихся к должности работника, мин.; H - время выполнения несвойственных работ, мин.

$$K_{\kappa\phi} = B_{\kappa} / (\Phi - \Pi - H) \text{ или } K_{\kappa\phi} = B_{\kappa} / C_p, \quad (25)$$

где $K_{\kappa\phi}$ - коэффициент, характеризующий выполнение работником работ, соответствующих уровню его квалификации; B_{κ} - время выполнения работником на протяжении рабочего дня работ, соответствующих уровню его квалификации, мин.; C_p - время выполнения работником работ, свойственных его должности, мин.

Тогда интегральный коэффициент использования специалиста по квалификации ($K_{инт}$) можно рассчитать двумя методами.

1-й метод:

$$K_{инт} = K_э \cdot K_c \cdot K_{кв} \quad (26)$$

2-й метод:

$$K_{инт} = B_к / \Phi_э \quad (27)$$

Однако, воспользовавшись вторым методом, мы лишаем себя возможности выяснить, за счет чего произошло недоиспользование трудового потенциала, разложить это недоиспользование по вызвавшим его факторам. Применение же в расчетах первого метода позволяет получить ответ на поставленный вопрос.

Решение.

$$K_э = 1 - 60/490 = 0,877$$

$$K_c = 1 - 130/(490-60) = 0,698.$$

$$K_{кв} = 260 / 300 = 0,867$$

$$K_{инт} = K_э \cdot K_c \cdot K_{кв} = 0,877 \cdot 0,698 \cdot 0,867 = 0,531.$$

Воспользуемся вторым способом: интегральный коэффициент использования работника по квалификации $K_{инт} = 260 / 490 = 0,531$.

Таким образом, степень использования специалистов по квалификации имеет весьма низкий показатель - 53,1%. Наиболее значимая причина этого кроется в выполнении специалистами работ, не связанных с должностными обязанностями ($K_c = 0,698$). Для разработки мероприятий необходим дополнительный анализ причин отвлечения специалистов от выполнения своих прямых обязанностей (по собственной инициативе или по поручению руководителей).

Задача 2

Исходные данные. С целью совершенствования организации труда специалистов предприятия, освобождения их от выполнения несвойственных работ и повышения доли работ, соответствующих квалификации исполнителя, проведены фотографии рабочего дня, которые дали следующие результаты:

Виды затрат времени	В расчете на одного специалиста	
	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями	1,52	18,4
• творческая работа (T_1)		
• административно-организационная работа (T_2)	1,74	21,1
• производственные совещания (T_3)	0,30	3,6
• формально-логические операции (T_4)	1,25	15,1
• техническая работа (T_5)	1,72	20,8
• повышение квалификации (T_6)	0,26	3,2
• перерывы, отдых (T_7)	0,48	5,8

• потери времени и время передвижений по территории предприятия в связи с работой (T_8)	0,48	5,8
2. Работы, не относящиеся к должностным обязанностям (T_9)	0,51	6,2
Итого	8 26	100, 0

Задание. Рассчитать коэффициент использования руководителей и специалистов по квалификации и дать свои предложение по рационализации структуры затрат рабочего времени.

Методические указания. Расчет коэффициента использования работников ($K_{кв}$) производится по следующей формуле:

$$K_{кв} = \frac{T_1 \bullet 1,0 + T_2 \bullet 0,7 + T_3 \bullet 0,7 + T_4 \bullet 0,6 + T_6 \bullet 1,0}{T_{р\partial} - T_7 - T_8 - T_9}, \quad (28)$$

где T_1 — инженерно-творческая работа; T_2 — административно-организационная работа; T_3 — производственные совещания; T_4 -формально-логическая работа; T_5 — техническая работа; T_6 — повышение квалификации; T_7 — перерывы на отдых и личные надобности; T_8 - передвижения внутри предприятия, связанные с работой; T_9 - время выполнения работ, не относящихся к выполнению должностных обязанностей; $T_{р\partial}$ - продолжительность рабочего дня.

Задачи по теме для самостоятельного решения

Задача 1

Исходные данные.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Явки на работу, чел.-дней	35742	26718	40467
Неявки по всем причинам, чел.-дней	19128	14687	21254
Длительность календарного периода: всего дней	31	91	181
в т.ч. рабочих	21	61	123

Задание. Определить:

- 1) среднюю списочную численность рабочих;
- 2) среднюю явочную численность рабочих.

Задача 2

Исходные данные.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Средняя списочная численность, чел.	1540	875	245
Средняя явочная численность, чел.	1370	798	231
Среднее число фактически работавших рабочих, чел.	1340	790	229

Задание. Определить коэффициенты использования;

- 1) средней явочной численности;
- 2) средней списочной численности.

Задача 3

Исходные данные.

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Фактически отработано, чел-дней	6825	10670	3 1720
Коэффициент использования явочной численности	0,979	0,982	0,981
Коэффициент использования средней списочной численности	0,867	0,893	0,909
-Длительность календарного периода, дней в т.ч. рабочих	30 21	31 22	91 61

Задание. Определить:

- 1) общее количество дней неявок на работу;
- 2) количество дней целодневного простоя.

Задача 4

Исходные данные. Максимально возможный фонд рабочего времени рабочих составил в первом полугодии 104810 чел.-дн., очередные отпуска - 5950 чел.-дн., целодневные простои -384 чел.-дн. Все виды неявок на работу составили 61377 чел.-дн., в том числе в связи с праздничными и выходными днями - 34810 чел.-дн. Число календарных дней в первом полугодии - 181, в том числе рабочих дней - 125.

Задание. Рассчитать среднюю списочную, среднюю численность рабочих, среднее число фактически работавших, а также коэффициент использования средней списочной численности.

Методические указания. Календарный фонд времени равен сумме максимально возможного фонда рабочего времени, дней очередного отпуска и неявок в праздничные и выходные дни. Фактически отработанное время (в чел.-дн.) рассчитывается путем вычитания из максимально-возможного фонда дней Целодневных простоев и неявок на работу (за исключением неявок в праздничные и выходные дни).

Задача 5

Исходные данные. Средний разряд рабочих в цехе составляет 3,1, а средний разряд работ -3,35.

Задание. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие между уровнем квалификации рабочих и сложностью выполняемых ими работ.

Задача 6

Исходные данные.

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих	Объем работ, нормо-час
3	1,2	20	3238
4	1,35	25	4625
5	1,53	5	1385

Задание. Определить:

1)средний разряд рабочих;

2)средний разряд работ;

3)сколько рабочих должно повысить свой разряд, чтобы обеспечить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.

Задача 7

Исходные данные. Имеется следующее распределение рабочих производственного участка по квалификационным разрядам:

Разряд рабочих	Варианты					
	1		2		3	
	Требуется рабочих	Имеется рабочих	Требуется рабочих	Имеется рабочих	Требуется рабочих	Имеется рабочих
1	3	-	-	-	5	-
2	12	12	2	3	24	20
3	18	21	5	7	39	45
4	6	9	7	4	30	28
5	3	3	4	3	15	18
6	3	-	-	1	8	10
Итого	45	45	18	18	121	121

Задание. Рассчитать коэффициент возможного использования рабочих по квалификации.

Задача 8

Исходные данные. С целью повышения эффективности использования специалистов проведено изучение степени занятости их выполнением работ различного содержания на протяжении рабочего дня. Группировка видов выполненных работ по отношению их к должностным обязанностям и уровню квалификации специалистов дала следующие результаты (в мин.):

Виды затрат рабочего времени	Специалисты различного профиля		
	Экономисты	Инженеры-технологи	Инженеры - конструкторы
1. Средняя продолжительность рабочего дня	505	480	495
2. Время выполнения работ, входящих в должностные обязанности, всего в т.ч. соответствующих уровню квалификации	320	345	380
	255	310	230
3. Время выполнения работ, не входящих в должностные обязанности	120	77	72
4. Перерывы в работе (отдых, потери и т.п.)	65	58	43

Задание. Рассчитать интегральный коэффициент использования специалистов по квалификации.

Задача 9

Исходные данные. Изучение с помощью самофотографий рабочего дня деятельности руководителей предприятия на протяжении недели рабочего дня (было опрошено 37 чел.) дало следующие результаты:

Показатели	Всего, час	В расчете на одного работника	
		час.	%
Отработано	1695,8	45,8	100,0
в том числе:			
• творческая работа	408,85	11,05	24,1
• административно-организационная работа	549,45	14,85	32,5
• формально-логическая работа	264,0	7,12	15,6
• техническая работа	171,75	4,63	10,1
• проведение производственных совещаний и участие в них	148,0	4,0	8,7
• передвижение внутри предприятия	7,40	0,20	0,4
• повышение квалификации	38,85	1,05	2,3
• общественная работа	61,05	1,65	3,6
• потери времени и нераспределенное время	46,25	1,25	2,7

Задание. Рассчитать коэффициент использования специалистов по квалификации.

Задача 10

Исходные данные. Имеются следующие данные о содержании работ, выполняемых руководителями различного Уровня иерархии.

Виды затрат времени	Руководители высшего звена управления		Руководители среднего звена управления	
	час.	%	час.	%
1. Работы, выполняемые в соответствии с должностными обязанностями, всего	9,06	96,9	7,90	92,9
в том числе:	2,47	26,4	1,39	16,4
• творческая работа				
• административно-организационная работа	2,72	29,2	1,7	20,0
• производственные совещания	1,75	18,7	0,86	10,1
• формально-логическая работа	0,93	9,9	1,88	22,1
• техническая работа	0,49	5,2	1,26	14,8
• повышение квалификации	0,18	1,9	0,23	2,7
• перерывы на отдых	0,35	3,8	0,29	3,4
• потери времени и время передвижения внутри предприятия по служебным делам	0,17	1,8	0,29	3,4
2. Выполнение функций, не относящихся к должностным обязанностям	0,29	3,1	0,60	7,1
Итого	9,35	100,0	8,50	100,0

Задание. Рассчитать коэффициент использования по квалификации руководителей.

Задача 11

Исходные данные. Распределение работников бухгалтерии по тарифным разрядам характеризуется следующими данными:

Показатель	Тарифные разряды					
	6	7	8	9	10	11
Тарифный коэффициент	1,67	1,84	2,02	2,22	2,44	2,68
Численность работников, чел.	2	-	4	3	2	3

Задание. Рассчитать средний разряд работников бухгалтерии (двумя методами).

Задача 12

Какому среднему тарифному коэффициенту будет соответствовать средний разряд работников, равный 9,28?

Задача 13

Исходные данные. По итогам аттестации работников бухгалтерии решено повысить тарифный разряд четверем бухгалтерам. В результате распределение работников по тарифным разрядам будет выглядеть следующим образом:

Показатели	Тарифные разряды						Всего, чел.
	6	7	8	9	10	11	
Тарифный коэффициент	1,67	1,84	2,02	2,22	2,44	2,68	
Численность бухгалтеров, чел.. до аттестации после аттестации	2	-	4	3	2	3	14
	1	1	2	4	3	3	14

Задание. Рассчитать:

1) как изменится средний тарифный коэффициент;

2) в какой мере в связи с увеличением тарифного коэффициента увеличится годовой фонд заработной платы работников бухгалтерии, если тарифная ставка первого разряда равна 600 рублей, доля тарифа в средней заработной плате составляет 40%, а премии и доплаты работнику рассчитываются в процентах от его тарифной ставки;

3) на сколько рублей в среднем возрастет месячная заработная плата у бухгалтеров, которым будет повышен разряд.

Методические указания. Вначале определяется прирост тарифной части фонда заработной платы как произведение прироста среднего тарифного коэффициента, ставки первого разряда, общего числа рабочих в бухгалтерии и количества месяцев в году. Для определения общего прироста фонда оплаты труда прирост тарифной части необходимо разделить на долю тарифа в заработной плате работника (в долях единицы).

Задача 14

Исходные данные. В результате перетарификации работников отдела изменился их средний разряд, что можно видеть из следующих данных:

Показатель	Варианты		
	1	2	3
Количество работников, которым повышен тарифный разряд	3	4	5
Средний тарифный разряд: до перетарификации	8,73	8,73	8,73
после перетарификации	8 93	9,0	9,07
Общая численность работников в отделе	15	15	15
Тарифная ставка первого разряда, руб	600	600	600
Доля тарифа в зарплате работника, %	50	40	30

Задание. Определить:

- 1) прирост годового фонда заработной платы работников Дела в связи с повышением тарифных разрядов ряду работников;
- 2) прирост месячной заработной платы в среднем у каждого из работников, кому был повышен тарифный разряд.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Вашему вниманию предлагается тест, который позволяет охарактеризовать творческий потенциал личности.

Ваша задача - ответить на предложенные вопросы и с помощью «ключа к тесту» оценить наличие у себя качеств творческого потенциала.

Тест «Определение творческого потенциала работника»

Выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:

- а) да;
- б) нет, он и так достаточно хорош;
- в) да, но только кое в чем.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:

- а) да, в большинстве случаев;
- б) нет;
- в) да, в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете:

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5. Когда Вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание:

- а) да;
- б) часто думаете, что не сумеете;
- в) да, часто.

6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:

- а) да, неизвестное Вас привлекает;
- б) неизвестное Вас не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7. Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства:

- а) да;
- б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
- в) да, но только если Вам это нравится.

8. Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:

- а) да;
- б) нет. Вы хотите научиться только самому основному;
- в) нет. Вы хотите удовлетворить свое любопытство.

9. Когда Вы терпите неудачу, то:

- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
- б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она невыполнима;
- в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что

препятствия неодолимы.

10. По-вашему, профессию надо выбирать исходя из:

- а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) стабильности, значимости, востребованности профессии, потребности в ней;

в) преимуществ, которые она обеспечит.

11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:

- а) да;
- б) нет, боитесь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.

12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, о чем говорилось:

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не можете;
- в) запоминаете только то, что вас интересует.

И. Когда Вы слышите слово на неизвестном Вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторите, но не совсем правильно.

14. В свободное время Вы предпочитаете:

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
- б) находиться в компании;
- в) Вам безразлично, будете ли Вы один или в компании.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:

- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
- б) Вы более-менее довольны;
- в) Вам еще не все удалось сделать.

16. Когда Вы один:

- а) любите мечтать о каких-то, даже может быть, абстрактных вещах;
- б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;

в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.

17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:

а) независимо от того, где и с кем находитесь;

б) Вы можете делать это только наедине;

в) только там, где будет не слишком шумно.

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;

б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;

в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

Ключ к тесту:

за ответ «а» — 3 балла;

за ответ «б» - 1 балл;

за ответ «в» - 2 балла.

49 баллов и более. В Вас заложен значительный творческий потенциал, и Вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому выбирая работу важно оценить, будет ли у Вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или Вам просто не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, южно. Вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а возможно, Вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая Вам попросту не интересна.

Задание 2

Разработать анкету, адресованную специалисту (или руководителю), с помощью которой можно было бы выяснить характер и содержание выполняемых специалистом работ, и определить, как действующая на предприятии (в фирме, организации) оргкультура, а также стиль управления способствуют реализации имеющегося у специалиста творческого потенциала.

Задание 3

Вам предлагается тест, позволяющий охарактеризовать степень мотивации работника к успеху. Ответьте «да» или «нет» на вопросы теста.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху»

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тесту. Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: №№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41; и за каждый ответ «нет» на вопросы: №-№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32-28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27-15 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, поскольку считаете, что цель, к которой стремитесь, - недостижима.

14-0 баллов - мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением, на работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от собственных усилий все пойдет своим чередом.

Ответы на задачи для самостоятельного решения

1. 1) $Ч_{cc} = 1770 \text{ чел.}$, $Ч_{я} = 1702 \text{ чел.}$; 2) $Ч_{cc} = 455 \text{ чел.}$, $Ч_{я} = 432 \text{ чел.}$;

3) $Ч_{cc} = 341 \text{ чел.}$, $Ч_{я} = 329 \text{ чел.}$

2. 1) $K_{яч} = 0,978$, $K_{сч} = 0,87$; 2) $K_{яч} = 0,99$, $K_{сч} = 0,902$;

3) $K_{яч} = 0,991$, $K_{сч} = 0,935$.

3. 1) 147 чел.-дн, 4278 чел.-дн.; 2) 198 чел.-дн, 5965 чел.-дн ; 3) 610 чел.-дн., 19722 чел.-дн.

4. 804 чел.; 625 чел.; 622 чел.; 77,4%.

5. 38 чел.

6. 1) 3,73; 2) 3,8; 3) Не менее 4 чел.

7. 1) 0,733; 2) 0,722; 3) 0,802.

8. Экономисты - 50,5%; инженеры-технологии - 64,6%; инженеры-конструкторы - 45,5%.

9. 75,7%.

10. Руководители высшего звена управления - 77,6%; руководители среднего звена - 72,3%.

11. 1) 8,86; 2) 8,95.

12. 3,01.

13. 1) 2,89; 2) 2,99; 3) 4620 руб.; 4) 96,25 руб.

14. 1) 8640,0 и 240 руб.; 2) 14580,0 и 303,75 руб.; 3) 24840,0 и 414 руб.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Выбор кадровой политики основывается на определенных расчетах. Их назначение - выявить, с одной стороны, возможные издержки, связанные с ее проведением, а с другой - получить результаты прежде всего экономического характера, которые, в сравнении с социальным эффектом, более поддаются количественной оценке.

Рассмотрим методические вопросы проведения некоторых расчетов применительно к таким видам кадровой политики, как открытая и закрытая.

ОРИЕНТАЦИЯ РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ ФИРМЫ НА ВЫБОР ОТКРЫТОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Открытой называется такая кадровая политика, которая основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объема производства, вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

В противовес такому подходу ориентация на стабилизацию коллектива предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путем создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии (фирме) и как следствие - минимизацию текучести кадров.

Рассмотрим примеры используемых здесь аналитических расчетов.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Методические указания. Для характеристики внешнего движения кадров (за пределы предприятия) используется система показателей, куда входят коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, а также коэффициент действенности (фактической реализации желания уволиться).

Так коэффициент фактической текучести ($K_{\phi m}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{\phi m} = \chi_m / \chi_{cc} , \quad (29)$$

χ_m - численность рабочих, уволившихся по собственному желанию, а также уволенных за нарушение трудовой дисциплины; и - средняя списочная численность работников:

Коэффициент потенциальной текучести (K_{nm}):

$$K_{nm} = \chi_{nm} / \chi_{cc} , \quad (30)$$

где χ_{nm} - численность работников, не удовлетворенных своей работой на

предприятия и имеющих желание уволиться (определяется, как правило, путем социологического опроса). Коэффициент действенности (реализации желаний) (K_d):

$$K_d = K_{фм} / K_{нм} . \quad (31)$$

Знание коэффициента действенности имеет важное значение для прогнозирования реальности перерастания потенциальной текучести в фактическую, особенно в разрезе отдельных причин текучести.

Для сравнения уровня текучести у различных категорий персонала применяется показатель интенсивности текучести ($K_{интенс}$).

$$K_{интенс} = D_{сж} / D_{сс}, \quad (32)$$

где $D_{сж}$ - доля данной категории работников в общей численности уволившихся по собственному желанию; $D_{сс}$ - доля данной категории работников в общей численности работников предприятия.

Сравнивая коэффициенты интенсивности текучести по отдельным категориям персонала, можно выяснить те из них, где проблема текучести стоит наиболее остро.

Задача для самостоятельной работы №1

Исходные данные. В процессе анализа фактической текучести (для этого использованы отчетные данные, приказы об увольнении - чтобы определить число уволенных по собственному желанию, материалы работы общественной комиссии при отделе кадров - для выяснения истинных причин увольнения), а также потенциальной текучести (для чего было проведено социологическое исследование с охватом всех работников) получены следующие данные.

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
1. Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
2. Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
3. Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
4 Другие причины	12	2
Итого	83	32

Справка: средняя списочная численность всех работников - 340 чел.

Задание. Рассчитать:

1. Коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	$K_{фт}$	$K_{пт}$	$K_{д}$
1.			
2.			
3.			
4.			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую).

Задача 2

Исходные данные.

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол:		
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,5
Станочники в том числе токари	14,0 7,3	24,3 6,2
Рабочие:		
2-го разряда	17,0	12,0
5-го разряда	8,0	11,8

Задание. Рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Решение. Коэффициент интенсивности текучести ($K_{интенс}$) равен:

мужчин: $40,4/64,2 = 0,63$;

у женщин: $59,6/35,8 = 1,66$.

Таким образом, текучесть у женщин в 2,6 раза выше ($1,6 / 0,63$) чем у мужчин, на что и должно обратить внимание руководство предприятия при разработке рекомендаций по стабилизации коллектива.

У рабочих 2-го разряда коэффициент интенсивности текучести равен 0,71 ($12,0/17,0$), а у рабочих 5-го разряда - 1,475, то есть текучесть у квалифицированных рабочих в 2,1 раза выше ($1,475/0,71$), чем у малоквалифицированных рабочих. Причина такого положения может заключаться в отсутствии возможности для полного использования квалифицированных рабочих по квалификации либо быть связанной с

недостатками в дифференциации оплаты труда в зависимости от квалификации рабочих.

Подобные расчеты можно выполнить и по станочникам.

Задача для самостоятельной работы №2

РАСЧЕТ УЩЕРБА, ПРИЧИНЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЮ ВЫБЫТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПО ПРИЧИНАМ ТЕКУЧЕСТИ

Задача 1

Исходные данные.

Показатели	Значение признаки
1	2
1. Количество рабочих уволившихся по собственному желанию, чел.	125
2. Количество рабочих принятых в замен уволившихся, чел.	120
3. Средняя дневная выработка рабочего, тыс. руб.	1,6
4. Средняя годовая выработка рабочего, тыс. руб.	352,0
5. Снижение производительности труда рабочих перед увольнением по собственному желанию, %	16,0
6. Среднее количество рабочих дней между подачей заявления об увольнении и фактическим увольнением	21
7. Среднее количество дней пребывания рабочего места в качестве вакантного	15
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших свою прежнюю профессию и нуждающихся в обучении, %	40
9. Средняя продолжительность обучения, дн.	30
10. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в период обучения профессии на рабочем месте, %	28
11. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в процессе их самостоятельной работы, % за первый месяц за второй месяц	12,0 6,0
12. Среднее невыполнение норм выработки новыми рабочими, имевшими профессиональную подготовку, в период их профессиональной адаптации, % за первый месяц за второй месяц	10,0

	5,0
13. Годовые затраты на рекламу о потребности предприятия в рабочей силе, тыс. руб.	15,5
14. Доля рабочих, уволившихся по причинам текучести, в общем количестве уволенных с предприятия, %	70
15. Затраты (в расчете на одного рабочего), тыс. руб.	
на прием	0,5
на увольнение	0,2
на обучение	1,5
16. Объем производства в отчетном периоде, тыс. руб.	220000

Задание. Рассчитать:

- 1) общую величину ущерба по составляющим его видам;
- 2) структуру ущерба; выявить наиболее значимые по своей величине составляющие ущерба.

Методические указания. В качестве составляющих ущерба выступают:

- 1) уменьшение объема производства продукции:
 - а) из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением;
 - б) из-за простоя рабочего места в качестве вакантного;
 - в) в процессе обучения рабочих;
 - г) в процессе самостоятельной работы после обучения;
 - д) в период профессиональной адаптации новых рабочих;
- 2) затраты на рекламу; оформление приема на работу и увольнение;
- 3) затраты на обучение.

Поскольку основную часть ущерба составляет недополученная продукция, то для оценки масштабов причиненного предприятию ущерба его величину можно сравнить с объемом производства продукции (на сколько процентов мог бы возрасти объем производства при ликвидации текучести кадров).

Расчет отдельных составляющих ущерба производится прямым счетом. Так, например, ущерб от снижения выработки рабочими перед увольнением составляет:

$$125 \text{ чел.} \cdot 1,6 \text{ тыс. руб.} \cdot 21 \text{ день} \cdot 0,16 = 672 \text{ тыс. руб.}$$

Из затрат на рекламу о потребности в рабочей силе необходимо взять ту часть, которая приходится на текучесть кадров (70%).

ИЗДЕРЖКИ, СВЯЗАННЫЕ С УВОЛЬНЕНИЕМ РАБОТНИКОВ ПО СОКРАЩЕНИЮ ШТАТОВ

Ситуация

В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников.

Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Исходные данные.

Показатели	Количество
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48
4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %: за первый месяц за второй месяц	20 40
7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.	110,2
8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

Задание. Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Методические указания. Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

Решение.

1. Уменьшение выпуска продукции:

$$(110,2 \cdot 0,2 + 110,2 \cdot 0,4) \cdot 48 = 3173,76 \text{ тыс. руб.}$$

2. Издержки, связанные с социальной защитой:

$$6,2 \cdot 48 + 6,2 \cdot 48 \cdot 0,35 + 6,2 \cdot 48 \cdot 0,1 = 43 \text{ 1,52 тыс. руб.}$$

3. Затраты на оформление увольнения:

$$48 \cdot 0,2 = 9,6 \text{ тыс. руб.}$$

Общая величина ущерба и его структура имеют следующий

Составляющие ущерба	Тыс. руб.	В % к итогу
1. Уменьшение выпуска продукции	3173,76	87,8
2. Издержки, связанные с социальной защитой	431,52	11,9
3. Затраты на оформление увольнения	9,6	0,3
Итого	3614,88	100,0

Задача для самостоятельной работы №3

ФОРМИРОВАНИЕ «ЯДРА» РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Ситуация

На предприятии избрана кадровая политика, в основе которой лежит стратификация (расслоение) коллектива по степени значимости той или иной группы работников для предприятия. С целью формирования «ядра» рабочей силы решено провести оценку уровня конкурентоспособности каждого из работников.

Постановка задачи.

1. Воспользовавшись приведенными ниже данными о рабочих одной из профессиональных групп, а также методическими рекомендациями, рассчитать уровень конкурентоспособности каждого из рабочих и отнести его к одной из пяти групп (с низким уровнем конкурентоспособности, с уровнем ниже среднего, со средним, выше среднего и высшим уровнем конкурентоспособности).

2. Высказать свое мнение относительно предложенной методики оценки конкурентоспособности работника:

1) в отношении используемых в ней признаков (критериев) конкурентоспособности рабочего за право быть включенным в состав «ядра» рабочей силы на предприятии;

2) в отношении градации значимости используемых признаков.

Характеристика рабочих

№ п/п	Табельный номер	Ф.И.О.	Квалификация (К)				Стаж работы по профессии (С)	Возраст, лет (В)	Образование (О _б)
			Разряд (Р)	Освоение дополнительных профессий (Д)	Освоение смежных профессий (С _м)	Подав. рационализаторских предложений (П)			
1			3	-	-	-	4	25	Практик
2			3	-	1	-	3	21	ПТУ
3			4	1	1	1	5	24	Практик
4			4	2	-	-	10	32	Практик
5			4	1	-	3	8	43	Практик
6			5	-	2	-	6	41	ПТУ
7			5	3	-	-	11	50	Практик
8			5	-	1	2	25	52	Практик
9			6	1	3	2	28	58	Практик
10			6	2	-	1	15	35	ПТУ

Методические указания. Уровень конкурентоспособности работника (У) рассчитывается следующим образом:

$$Y = \frac{K \cdot 0,6 + C \cdot 0,2 + B \cdot 0,1 + O_{\text{б}} \cdot 0,1}{10} \quad (33)$$

где K , C , B , $O_{\text{б}}$ - балльная оценка соответственно квалификации, стажу, возрасту и образованию; 0,6; 0,2; 0,1, 0,1 - весовые коэффициенты (значимость) соответствующего признака.

Балльная оценка квалификации (K) производится по следующей формуле:

$$K = P + Д \cdot 1,5 + C_{\text{м}} \cdot 1,0 + П \cdot 0,2, \quad (34)$$

где P - номер разряда рабочего; $Д$ - количество освоенных рабочим профессий; $C_{\text{м}}$ - количество освоенных рабочим смежных профессий; $П$ - количество поданных рабочим рационализаторских предложений; 1,5; 1,0; 0,2 - весовые коэффициенты признаков квалификации.

Для балльной оценки стажа работы по профессии (C), возраста (B) и образования ($O_{\text{б}}$) следует воспользоваться данными табл. 4.

Отнесение работника к той или иной группе конкурентоспособности производится на основании числового значения уровня конкурентоспособности и данных табл. 5.

Таблица 4

Градации признаков конкурентоспособности работников и их балльная оценка

Признак конкурентоспособности	Градация признаков конкурентоспособности	Оценка градации в баллах
Стаж работы по профессии	Менее 3-х лет	3,0
	От 3 до 10 лет	7,0
	От 10 до 20 лет	10,0
	От 20 до 30 лет	7,7
	Свыше 30 лет	5,3
Возраст	До 20 лет	2,7
	От 20 до 30 лет	7,3
	От 30 до 40 лет	10,0
	От 40 до 50 лет	7,7
	От 50 до 60 лет	6,3
	Свыше 60 лет	2,0
Образование	Практик (среднее, незаконченное среднее)	3,7
	ПТУ по профилю работы	6,3
	Техникум по профилю работы	8,3
	Вуз по профилю работы	10,0
	Техникум, вуз не по профилю работы	6,7

Таблица 5

Градации уровня конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность	Числовое значение уровня конкурентоспособности
1. Низкая	До 0,50
2. Ниже среднего уровня	От 0,50 до 0,60
3. Средняя	От 0,60 до 0,70
4. Выше, среднего уровня	От 0,70 до 0,80
5. Высшая	Более 0,80

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

проверьте себя

Тест «Склонны ли вы к риску?»

Одни профессии требуют от нас точности, сосредоточенности, внимания к деталям, другие - ежеминутного принятия решений, готовности взять на себя ответственность и умения действовать в нестандартных ситуациях. Приятно представлять себя в кресле коммерческого директора, но насколько вам там будет уютно, когда вы в нем окажетесь? Будет ли карьера брокер на фондовом рынке успешной? Способны ли вы работать с новыми проектами, подвигать торговые марки и т.д.? Во многом это от того, насколько вы способны эффективно действовать в критических ситуациях, умеете ли взвесить все «за» и «против», в конечном счете рисковать. Ответьте, пожалуйста, на две группы вопросов.

Первая группа состоит из 14 вопросов, на каждый из которых нужно дать из следующих ответов: «часто», «иногда», «редко», «никогда».

1. Люблю такую работу, где постоянно приходится пробовать новые подходы и варианты.

2. Люблю «высовываться» даже в тех случаях, когда это не очень оправдано.

3. Предпочитаю избегать такие ситуации, в которых я чувствую себя на высоте.

4. Люблю нарушать правила и поступать неожиданным образом.

5. Я забочусь о впечатлении, которое произвожу на других людей, и меня интересует, что они обо мне думают.

6. Я всегда серьезно продумываю последствия моих действий.

7. Испытывая что-то новое, я всегда нервничаю.

8. Люблю попадать в новые ситуации, в которых можно испытать новые возможности.

9. Я стараюсь избегать ситуаций и занятий, которые меня несколько тревожат.

10. Берясь за какое-то новое для меня дело, я всегда тревожусь за успех.

11. Я не стесняюсь разговаривать с незнакомыми.

12. Я не хочу, чтобы окружающие воспринимали меня, как человека со странностями.

13. Обычно я волнуюсь, как бы не сказать или не сделать что-то не то.

14. Не люблю выступать перед большой аудиторией.

Вторая группа состоит из 18 вопросов, и здесь на каждый вопрос надо ответить: «согласен» или «не согласен».

1. Не люблю непредсказуемых событий.

2. Отправляясь на вокзал, я предпочитаю выехать минут на 15 раньше самого разумного и безопасного срока.

3. Не люблю браться за работу, в которой может оказаться много непредвиденных трудностей.

4. Чего я больше всего боюсь, так это неудач.
 5. Люблю действовать по наитию, наудачу.
 6. Часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом.
 7. Жизнь - это борьба, и если вы хотите выжить, никогда не теряйте бдительности.
 8. Препятствия я воспринимаю скорее как возможность испытать и проявить себя, чем как досадную помеху.
 9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда.
 10. Жизнь - это путешествие, а какое же путешествие без приключений!
 11. Я хотел бы, чтобы моя жизнь текла гладко и без непредсказуемых событий.
 12. Мне нравится работа, связанная с разнообразными задачами, в которой можно столкнуться с неожиданными сложными проблемами, новыми поворотами, даже с некоторой опасностью.
 13. Если в ходе работы я могу показаться кому-то недостаточно компетентным, меня это не волнует.
 14. Иногда я высказываю такие мнения, которые нравятся не всем окружающим.
 15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом.
 16. Если мне предложат замечательную новую работу, для которой у меня, однако, недостает знаний и опыта, я все же попробую за нее взяться.
 17. Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была полна приключений и риска.
 18. Если бы мне представился выбор - провести жизнь в мире, тишине и довольстве либо испытать многое в бурной жизни, я бы выбрал второе.
- Для подсчета баллов надо воспользоваться таблицами.

Первая группа вопросов

Вопрос	«Часто»	«Иногда»	«Редко»	«Никогда»
1	2	3	4	5
1-й	5	3	2	1
2-й	5	4	2	0
3-й	1	2	3	4
4-й	5	4	2	0
5-й	1	2	3	4
6-й	1	2	3	3
7-й	1	2	3	4
8-й	5	4	2	0
9-й	0	2	3	4
10-й	1	2	3	4
11-й	4	3	2	1

12-й	1	2	3	4
13-й	1	2	3	4
14-й	1	2	3	4

Вторая группа вопросов

Вопрос	«Согласен»	«Не согласен»
1-й	1	4
2-й	1	4
3-й	2	4
4-й	0	4
5-й	4	1
6-й	4	0
7-й	1	4
8-й	5	0
9-й	1	4
10-й	4	1
11-й	1	4
12-й	5	0
13-й	5	1
14-й	5	0
15-й	5	1
16-й	4	1
17-й	4	0
18-й	4	0

От 109 до 136 баллов. Вы любите риск и предпочитаете работу, которая вам не дает расслабиться. Когда все идет «как по маслу», вы скучаете и теряете бдительность. Ощущение опасности, крутые виражи перемен захватывают вас и мобилизуют силы. Но часто вы предпочитаете сначала действовать, а потом взвешивать, о чем впоследствии приходится жалеть.

От 63 до 108 баллов. В работе вы любите перемены, они придают силы и дают творческий импульс. Вас ценят за способность быстро принимать решения, и вы многого достигли именно благодаря своему умению рисковать. Вы способны, не теряя головы, оценить ситуацию и не идете на неоправданный риск.

От 22 до 62 баллов. Вам присущи и сдержанность и осторожность, вы не любите, когда ваши планы нарушаются и жизнь меняет привычное русло. Вы вполне согласны с японской поговоркой: «Жить бы тебе в период перемен». Вы умеете рассчитывать свои силы и предусматривать все возможные последствия развития ситуации. Возможно, вам иногда не помешает немного храбрости и бесшабашности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

ВЫБОР ЗАКРЫТОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ КАДРОВ РАБОЧИХ

Методические указания. Закрытая кадровая политика основывается на широком внутрифирменном (внутризаводском) движении кадров, которое выступает в виде: смены цеха (межцеховое движение), профессии (межпрофессиональное) и квалификации (квалификационное).

Аналитические материалы, раскрывающие масштабы распространения различных видов движения кадров, взаимосвязь отдельных видов движения друг с другом (например, вероятность того, что переходя из цеха в цех рабочему придется сменить профессию) имеют важное значение как для руководителей, так и для работников. Для руководителей - чтобы осуществлять целенаправленное воздействие на внутрифирменное движение с целью его развития в нужном для фирмы (предприятия) направлении, а для работников - чтобы принимать обоснованные решения о смене цеха, профессии, квалификации.

Различают управляемую часть внутризаводского движения персонала, когда оно осуществляется по инициативе администрации, и стихийную, когда движение осуществляется по инициативе работников (так называемая внутризаводская текучесть кадров). Искусство управления персоналом будет состоять в выборе соотношения этих частей, в приоритете производственных или личных интересов работников.

Рассмотрим некоторые направления анализа внутризаводского движения кадров и используемые при этом методические приемы его проведения.

Задача для самостоятельной работы №1

Исходные данные. Изучение отделом кадров карточек личного учета рабочих, в которых, в частности, отражены все перемещения рабочих внутри предприятия (из цеха в цех, смена профессии, изменение разряда и т.п.), выявило следующую картину внутризаводского движения кадров.

Номер варианта	Изменение			Доля рабочих, относящихся к данному варианту, в общей численности рабочих
	разряда	профессии	цеха	
I	Да	Да	Да	2,0
II	Да	Да	Нет	3,1
III	Да	Нет	Да	4,8
IV	Да	Нет	Нет	12,5
V	Нет	Да	Да	3,7

VI	Нет	Да	Нет	5,8
VII	Нет	Нет	Да	4,1
VIII	Нет	Нет	Нет	64,0
Итого				100,0

Задание. Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во внутризаводском движении кадров.
2. Степень участия рабочих в различных видах движения (распространенность видов).
3. Средний срок работы рабочего в одном цехе, по одной профессии, в том же разряде до их смены.
4. Степень независимости каждого из видов движения от других видов.
5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения рабочих (например, связь между профессиональным и квалификационным движением, межцеховым и профессиональным).

Методические указания. Распространенность того или иного вида движения определяется долей рабочих, в нем участвовавших, в общей численности рабочих.

Для расчета времени пребывания в одном цехе, профессии, разряде исходят из следующего допущения (хотя можно в чем-то согласиться с теми, кто критикует такой подход за его формализм): если, например, каждый год меняют разряд 25% рабочих, то для смены разряда всеми рабочими понадобилось бы 4 года ($100,0 / 25,0$). Это и будет средним временем пребывания рабочего в разряде до его смены.

Независимость того или иного движения характеризуется его осуществлением в чистом виде, т.е. без участия рабочего в других видах движения. Например, смена цеха и последующая работа по той же профессии и в том же разряде. Степень независимости характеризуется коэффициентом ($K_{нез}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{нез(i)} = D_{чис(i)} / D_{д(i)}, \quad (35)$$

где $D_{чис(i)}$ - доля рабочих, участвовавших только в данном виде движения; $D_{д(i)}$ — доля рабочих, участвовавших во всех вариантах данного вида движения; i - вид движения.

Например, сменили только профессию 8% рабочих, в то время как сменили профессию и цех - 7%, профессию и квалификацию - 12%, профессию, цех и квалификацию - 8,5% рабочих. Отсюда определяется степень независимости профессионального движения:

$$K_{нез} = 8 / 12 + 7 + 8,5 + 8 = 0,225.$$

Это значит, что практика смены профессии, при том что не меняются квалификация и цех, распространена не очень широко.

Для характеристики степени взаимосвязи между отдельными видами движения используется коэффициент корреляции ($K_{кор}$). Для его расчета

строится следующая таблица:

Профессия \ Разряд	Изменилась	Не изменилась
Изменился	А	В
Не изменился	Б	Г

В квадратах А,Б,В,Г проставляется доля рабочих в общей численности рабочих, относящаяся к данному конкретному варианту движения рабочих. Тогда:

$$K_{\text{кор}} = (A \cdot Г - Б \cdot В) / (A \cdot Г + Б \cdot В).$$

Решение. Во внутризаводском движении участвовало:

$$100 - 64,0 = 36\% \text{ всех рабочих.}$$

В квалификационном движении участвовало:

$$2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5 = 22,4 \% \text{ (сумма вариантов I, II, III и IV).}$$

В профессиональном:

$$2,0+3,1=3,7 + 5,8 = 14,6 \% \text{ рабочих (сумма вариантов I, II, V, VI).}$$

В межцеховом:

$$2,0 + 4,8 + 3,7 + 4,1 = 14,6 \% \text{ рабочих (сумма вариантов 1, III, V, VII)}$$

Следовательно, чаще всего рабочие участвовали в квалификационном движении - 22,4% от общей численности или 62 2% от общей численности рабочих, участвовавших во внутризаводском движении (22,4 / 36,0).

При сложившихся масштабах внутризаводского движения среднее время пребывания рабочих в данном разряде составит: $100,0/22,4 = 4,5$ года, а среднее время работы по своей профессии или в том же цехе составит $100,0 / 14,6 = 6,8$ года.

Степень независимости квалификационного движения (изменение квалификации в пределах своей прежней профессии и в том же цехе):

$$12,5/(2,0 + 3,1 + 4,8 + 12,5) = 0,558, \text{ или } 55,8\%.$$

Таким образом, в каждом втором случае для изменения своей квалификации не нужно менять цех или специальность.

Степень независимости смены профессии от участия в других видах движения:

$$5,8/(2,0+3,1+ 3,7+ 5,8) = 0,397, \text{ или } 39,7\%.$$

То же для межцехового:

$$4,1/(2,0+ 4,8+ 3,7+ 4,1) = 0,281, \text{ или } 28,1\%.$$

Таким образом, наиболее зависимым представляется смена цеха, так как за этим шагом рабочего, как правило, следует смена профессии или разряда (у 72 чел. из 100(100,0-28,1)).

Рассмотрим степень связи между квалификационным и профессиональным движением рабочих:

Профессия \ Разряд	Изменилась	Не изменилась
Изменился	5,1 (I + II)	17,3 (III + IV)
Не изменился	9,5 (V+VI)	68,1 (VII + VIII)

$$K_{\text{кор}} = (5,1 - 68,1 - 9,5 - 17,3) / (5,1 - 68,1 + 9,5 \cdot 17,3) = 0,357.$$

Задание. Проведите расчет степени взаимосвязи между изменением профессии и цеха, а также изменением цеха и разряда.

Задача 2

Исходные данные. Используются данные предыдущей задачи по внутризаводскому движению рабочих со следующими дополнениями, касающимися характера изменения квалификации у рабочего:

Вариант	Всего	В том числе	
		разряд повысился	разряд снизился
I	2,0	0,5	1,5
II	3,1	0,7	2,4
III	4,8	4,5	0,3
IV	12,5	12,5	-
Итого	22,4	18,2	4,2

Задание. Провести углубленный анализ взаимосвязи квалификационного движения с учетом различной направленности смены разряда.

Методические указания. В отличие от смены рабочим цеха и профессии, где возможен только один вариант ответа - «да» или «нет», применительно к квалификации рабочего изменение разряда может носить двоякий характер: в большую сторону (повышение разряда) и в меньшую сторону (снижение разряда). Неучитывание этого момента может ввести в заблуждение как руководителя, так и рабочих в процессе оценки последствий внутризаводского движения кадров.

Для анализа взаимосвязи межпрофессионального и квалификационного движения с учетом направленности смены разряда необходимо всех рабочих разделить на две группы: на тех, кто менял профессию, и на тех, кто не менял профессию, и определить, какая часть рабочих повысила разряд в каждой из групп.

Решение. Обратимся к третьему варианту предыдущей задачи, отражающему изменение разряда при смене цеха. Так, из 22,4% рабочих, у которых изменился разряд, у 4,8% рабочих произошла и смена цеха (III

вариант), причем в подавляющей большинстве случаев этот шаг со стороны рабочего привел к повышению разряда ($4,5 / 4,8 = 0,94$, т.е. практически в девяти случаях из десяти).

Иной характер изменения у сменивших профессию: из 3,1% рабочих (II вариант) у 2,4% рабочих разряд снизился ($2,4 / 3,1 = 0,77$, т.е. практически у восьми рабочих из десяти)

Как можно видеть из таблицы, приведенной в условиях данной задачи, среди сменивших профессию (14,6% всех рабочих) повысили квалификацию 1,2% (варианты I и II, а именно $0,5\% + 0,7\%$), или $1,2 / 14,6 = 0,082$, т.е. 8,2% от численности рабочих, сменивших профессию, а снизили 26,7% ($(1,5 + 2,4) / 14,6 = 0,257$).

Таким образом, лишь у каждых 8 рабочих из 100 сменивших профессию квалификация выросла, в то время как у каждых 27 рабочих - разряд снизился.

Вместе с тем, у рабочих, не менявших профессию, ситуация такова: повысился разряд у 19,9% рабочих ($(4,5 + 12,5) / 85,4$), а снизился - у 0,35% ($0,3 / 85,4$). Следовательно, повышение квалификации в 2,4 раза чаще бывает в пределах прежней профессии, чем при ее смене ($19,9 / 8,2$).

Что касается снижения разряда, то это происходит в 76 раз чаще при смене профессии, чем в пределах прежней профессии ($26,7 / 0,35$).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В реализации закрытой кадровой политики большая роль отводится профессиональной мобильности, под которой понимается смена работником своей профессии (фактическая профессиональная мобильность), либо готовность работника сменить свою профессию, приобрести новую или перейти на работу по одной из тех профессий, которые им освоены (потенциальная мобильность).

Вполне естественно, что отношение работника к подобному изменению в своей производственной деятельности не может быть однозначным, поскольку интересы работника и интересы руководства предприятия не всегда совпадают.

Для придания профессиональной мобильности большей организованности было решено провести социологический опрос среди работников.

Задание. Составьте анкету, адресованную работникам, для выяснения отношения их к смене профессии, побудительных мотивов, либо, наоборот, сдерживающих факторов, условий, требующихся для расширения профессиональной мобильности, стимулов освоения других профессий.

Подумайте, какая еще информация позволит руководству предприятия развивать у работников их профессиональную гибкость может не способствовать повышению эффективности использования нанятой рабочей

силы, сохранению ее занятости на предприятии, функционирующем в нестабильной внешней среде.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ИСТОЧНИКОВ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КАДРОВ

Одна из важных особенностей закрытой кадровой политики состоит в заполнении привлекательных для работников вакантных рабочих мест (высокостатусных, престижных, с хорошими условиями труда, рабочих мест квалифицированного труда) за счет продвижения собственной рабочей силы. Для заполнения освободившихся рабочих мест, прежде всего малоквалифицированного труда, практикуется набор со стороны.

Такой подход, естественно, положительно сказывается на стабилизации коллектива, на повышении мотивации работников на производительный труд, более полно используются способности каждого.

Однако квалификационное продвижение, особенно если оно носит массовый характер, предполагает определенные затраты на повышение квалификации, что увеличивает издержки предприятия на рабочую силу.

Выбор руководством предприятия кадровой политики базируется на сопоставлении положительных и отрицательных последствий осуществления того или иного кадрового мероприятия. Рассмотрим возникающие здесь проблемы на следующем примере.

Задача

Удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе, как один из возможных вариантов, выглядит следующим образом.

Разряд рабочих	Численность рабочих, чел					
	На начало года	Планируется перевести следующий разряд	Возможное увольнение		Планируется принять	На конец года
			по уважительной причине	По неуважительным причинам		
1	35	12	2	8	23	36
2	48	9	1	12	10	48
3	72	11	6	15	25	74
4	22	5	-	10	6	24
5	18	-	1	6	2	18
Итого	195	37	10	51	66	200

Задание. Рассмотреть возможные последствия от принятого соотношения внешних и внутренних источников комплектования кадров. Для этого:

1. Составить схему движения рабочих на предприятии.

2. Рассчитать:

- количество рабочих, которые осуществят квалификационное продвижение;
- коэффициент, характеризующий масштабы квалификационного продвижения.

3. Определить среднее время, необходимое для перехода в следующий разряд (возможности для квалификационного продвижения) без учета и с учетом движения рабочих кадров. Проанализировать роль текучести в обеспечении квалификационного продвижения рабочих.

4. Рассчитать количество вакантных рабочих мест, которые появятся в связи с движением рабочих на протяжении предстоящего года, и охарактеризовать роль различных путей привлечения рабочих для их заполнения.

5. Рассчитать масштабы возможного квалификационного продвижения в низших и высших квалификационных разрядах при ориентации предприятия на отказ от приема рабочих со стороны для выполнения работ:

1 вариант - выше третьего разряда;

2 вариант - выше второго разряда.

6. Рассчитать для каждого варианта возможное изменение сроков квалификационного продвижения.

7. Рассчитать возможные затраты на квалификационное продвижение рабочих, если повышение разряда одним рабочим обходится предприятию в 1,2 тыс. руб.

Методические указания. Схема движения рабочих представляет собой совокупность балансовых расчетов численности рабочих по каждому из разрядов с учетом прибытия и выбытия рабочих по всем причинам.

Например, численность рабочих 3-го разряда на начала периода составила 30 чел. На протяжении года принято 10 новых рабочих, выбыло по разным причинам 7 чел., повысили квалификацию и перешли в 4-й разряд 5 чел., а 5 чел., после повышения квалификации, перешли со 2-го разряда. Тогда схема движения по рабочим 3-го разряда будет выглядеть следующим образом:

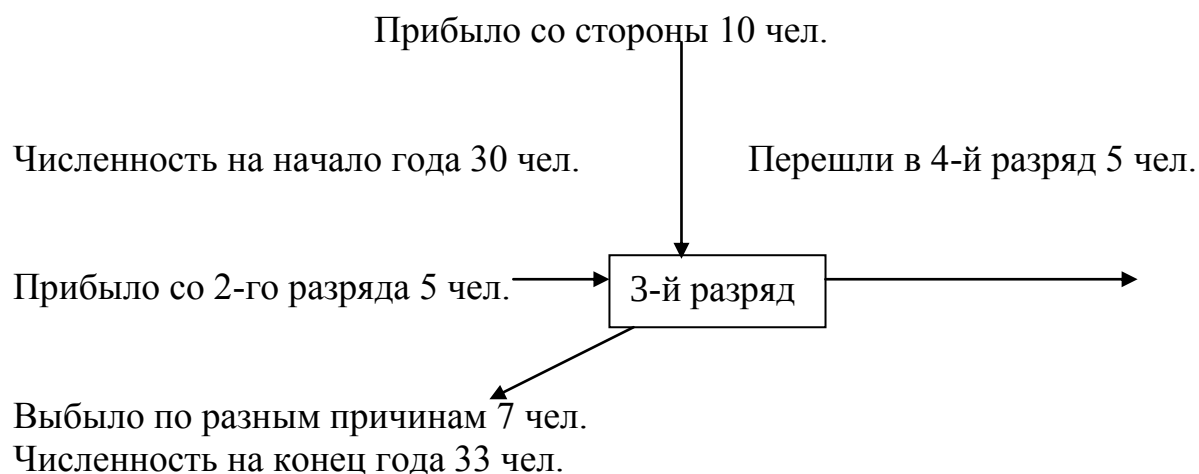


Схема 2

Ответ на п. 1 задания дан в схеме 3.

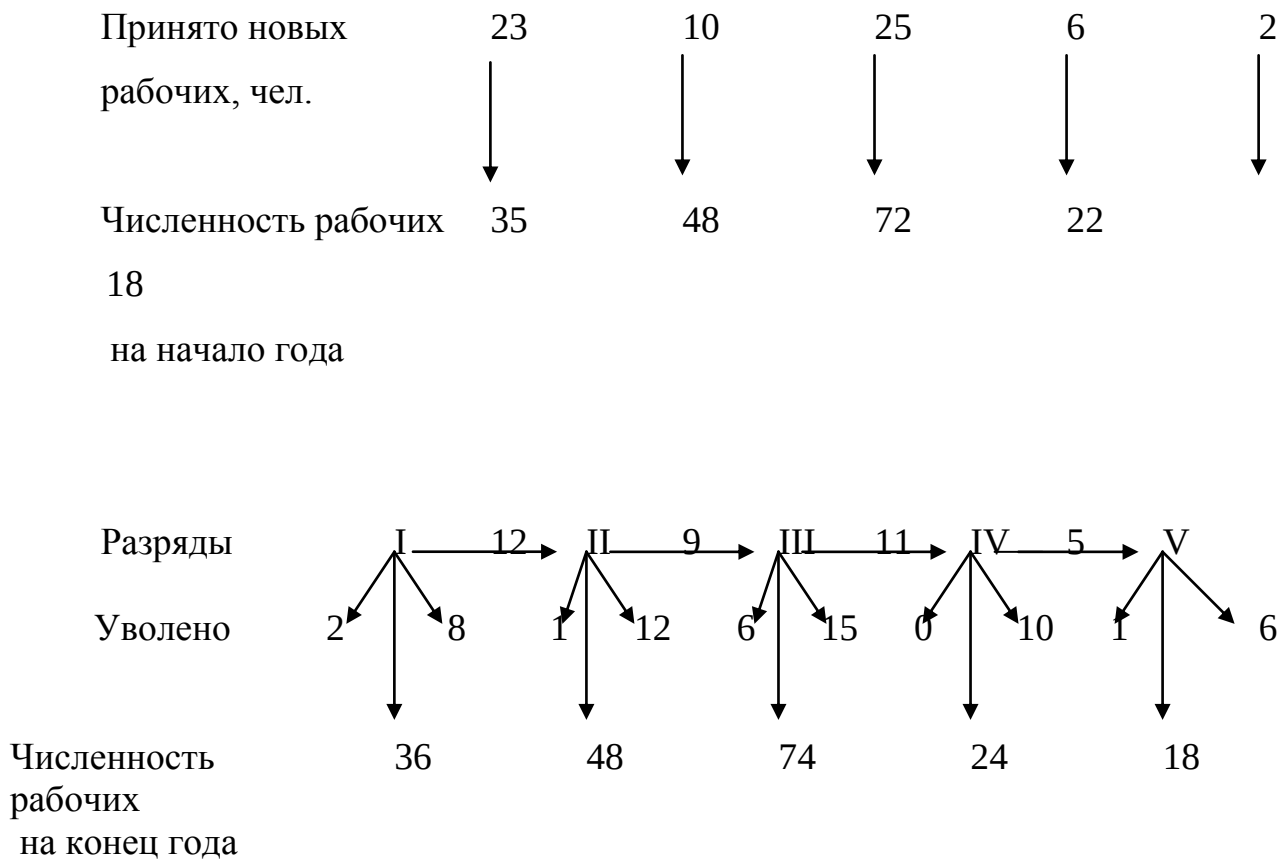


Схема 3

2. Коэффициент, характеризующий масштабы квалификационного продвижения рабочих, рассчитывается как доля рабочих, повысивших разряд, в общей численности рабочих (как среднегодовой показатель).

3. Среднее время, необходимое для перехода в следующий разряд (лет), определяется путем деления численности рабочих данного разряда на то количество рабочих, которое на протяжении года в порядке повышения квалификации переходит в следующий разряд.

В качестве примера выполним расчет с использованием приведенных выше данных по третьему разряду.

На начало года было 30 рабочих. За год повышает разряд 5 чел. Следовательно, для продвижения в следующий разряд всех рабочих, исходя из сложившихся темпов, понадобится 6 лет ($30 / 5$).

Это один из способов расчета. Другие способы строятся на основе учета прибытия новых рабочих (в нашем примере: 10 чел. прибыло со стороны и 5 чел. с 1 -го разряда. Итого: $30 + 10 + 5 = 45$). Чтобы все они осуществили повышение своего разряда, понадобится уже 9 лет ($45 / 5 = 9$). Но можно учесть и увольнение рабочих, 7 чел. Тогда для продвижения в следующий разряд

понадобилось бы 7,6 лет $((45 - 7) / 5 = 7,6)$.

Распределение рабочих по квалификационным разрядам нельзя признать благоприятным для квалификационного продвижения рабочих, особенно в высоких разрядах, так как на долю 1-го и 2-го разрядов приходится 42,6% общей численности рабочих, в то время как на долю 5-го разряда всего 9,2 %, а работы 6-го разряда вообще отсутствуют.

4. Количество вакантных рабочих мест составляет:

для 1-го разряда $(36 - 35) + 12 + 2 + 8 = 23$;

для 2-го разряда $(48 - 48) + 9 + 1 + 12 = 22$ и т.д.

Представим в обобщенном виде данные о рассчитанном количестве вакантных рабочих мест, а также об источниках их пополнения, воспользовавшись исходными данными, и представим их в виде следующей таблицы.

Разряд	Количество вакантных рабочих мест	Вакантные рабочие места заполнены:			
		за счет продвижения собственных рабочих		за счет прибывших со стороны	
		Чел.	%	Чел.	%
1	23	-	-	23	100,0
2	22	12	54,5	10	45,5
3	34	9	26,5	25	73,5
4	17	11	64,7	6	35,3
5	7	5	71,4	2	28,6

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии по большинству квалификационных разрядов преобладает практика заполнения вакантных рабочих мест за счет квалификационного продвижения рабочих. Исключение составляет 3-й разряд: прием большого количества рабочих со стороны блокирует продвижение собственных рабочих 1-го и 2-го разрядов. Вместе с тем возможности для квалификационного продвижения в старшие разряды используются не полностью, так как около 1/3 вакантных Рабочих мест заполняется за счет приема рабочих со стороны.

5. Рассчитаем масштабы необходимого квалификационного продвижения рабочих при отказе от приема рабочих со стороны на высокие квалификационные разряды.

Отказ от приема со стороны рабочих выше 3-го разряда приведет к следующим результатам (см. схему 4).

Принято новых	31	10	25	0	0
рабочих, чел.		↓	↓	↓	↓

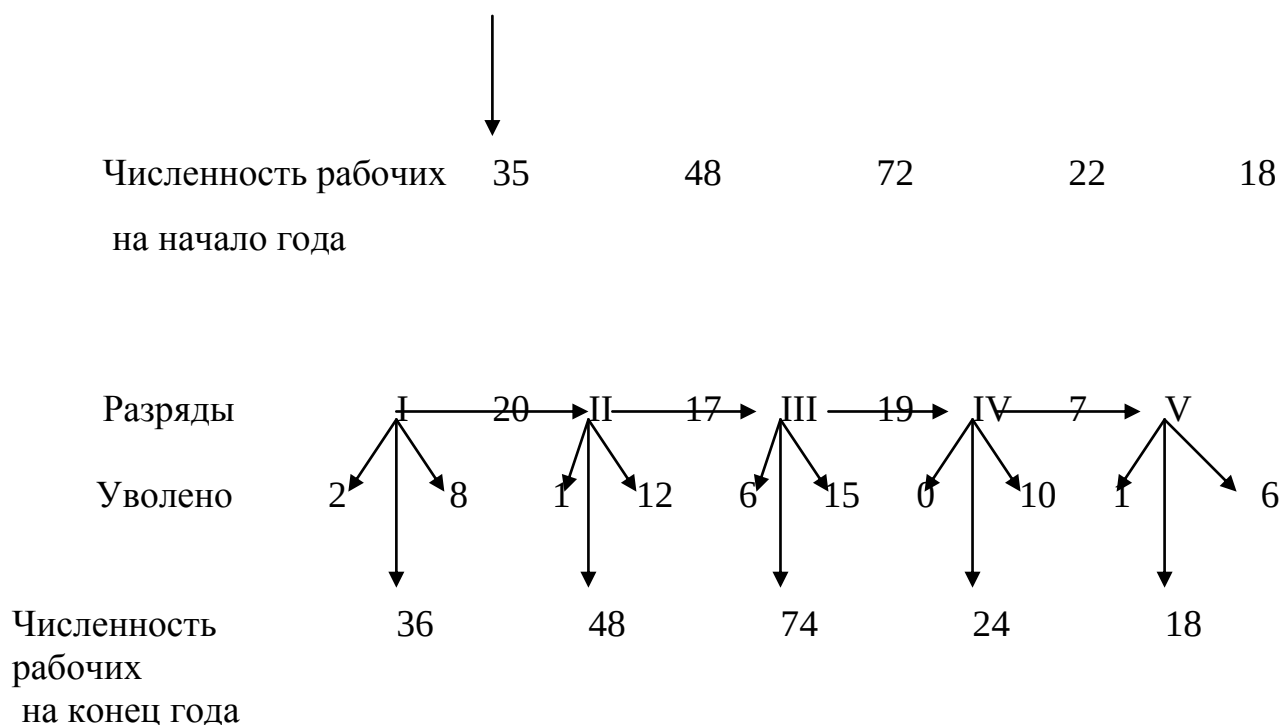


Схема 4

Таким образом, если отказаться от приема рабочих со стороны на 4-й и 5-й разряды и увеличить на 8 чел. набор рабочих на 1-й разряд, то общее количество рабочих, которым нужно будет обеспечить повышение разряда, увеличится с 37 до 63 чел., а коэффициент квалификационного продвижения, соответственно, с 0,187 до 0,319. (Возможен вариант расчета, когда набор рабочих со стороны будет осуществлен только на 2-й разряд или только на 3-й разряд.)

Ускоряется и сроки квалификационного продвижения рабочих: для 1-го разряда они составят 2,8 лет $((31 + 35 - 10) / 20)$, в то время как при наборе рабочих на высокие разряды со стороны этот срок составлял в среднем 4 года (см. схему 3). Для 2-го разряда сроки продвижения составят 2,6 лет, для 3-го - 4,0 года и для 4-го - 1,7 лет.

При отказе от набора со стороны на разряды выше второго, как показывают расчеты, количество рабочих, задействованных в квалификационном движении, возрастает до 113 чел. Выбор варианта будет зависеть от анализа руководством предприятия своих возможностей организовать повышение квалификации рабочих в таких масштабах с позиции материальной базы, затрат на обучение, а также с учетом желания рабочих быть участниками квалификационного продвижения (последнее может быть выявлено в ходе социологического опроса).

Практическая ситуация для анализа

А.Петров, токарь 5-го разряда, с большим опытом работы, обратился к мастеру с просьбой перевести его на новый станок, поскольку, работая на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливается на ремонт, он теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми токарями,

работающими на новом оборудовании. В противном случае он подаст заявление об уходе.

Положение на механическом участке, которым руководит мастер В.Иванов, довольно сложное: около 40% оборудования морально и физически устарело. Вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках, из-за чего участок испытывает постоянный недостаток кадров станочников.

Учитывая все это, мастер с помощью технолога и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы в необходимости ввести коэффициент к нормам времени для токарей, работающих на устаревших станках.

В настоящее время на участке есть возможность обеспечить работу на относительно новом токарном станке лишь в одну смену. На это место мастер намерен в соответствии с контрактом по найму поставить вновь нанимаемого рабочего.

Как следовало из результатов совещания, проводимого главным инженером с начальниками цехов и мастерами, на предприятии нет условий для замены всего морального и физически устаревшего оборудования.

В.Иванову, как мастеру, стало известно, что участку на год выделено пять токарных станков, причем два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема производства выпускаемой продукции, и лишь три пойдут на замену изношенного оборудования (около 1/3 потребности участка). Поступление новых станков предусматривается во втором квартале (1), в третьем (2) и в четвертом (2). О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

Дефицит станочников на участке составляет шесть человек, а к концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 ед.) - потребуется принять на работу еще четырех человек. С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать конфликта между старыми рабочими, связанного с тем, что на новый станок будет переведен Л.Петров, а не К.Сидоров. К тому же мастер надеялся, что введение коэффициента к нормам времени на старых станках устранил напряженность.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Прав ли мастер в своем решении ориентироваться на учет интересов новых рабочих?

2. Как следует расценивать претензии А.Петрова в данной ситуации?

3. Что сделали бы Вы на месте мастера, какую бы стали проводить политику в распределении нового оборудования, привлечении и закреплении новых рабочих? Предложите свой вариант решения задачи.

Однако прежде выясните основную проблему, установите: какие причины лежат в основе поведения токаря в данной ситуации, распределите их по группам факторов - экономические, социальные, психологические.

При разборе вариантов проанализируйте используемые в них методы управленческого воздействия, оцените применимость этих методов в сложившейся обстановке и их эффективность.

Задачи по темам для самостоятельного решения

Задача 1

Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию, - 150 чел.
2. Количество рабочих, принятых взамен уволившихся (остальные 30 рабочих мест были ликвидированы), - 120 чел.
3. Средняя дневная выработка рабочего за отчетный период - 2,9 тыс. руб.
4. Средняя месячная выработка рабочего — 61,5 тыс. руб.
5. Снижение производительности труда у рабочих перед увольнением (как показывает анализ практики) - 14,0%
6. Среднее количество дней между подачей заявления и фактическим увольнением — 22 рабочих дня.
7. Пребывание рабочего места после увольнения рабочего в качестве вакантного - 12 дней.
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении, - 30,0%.
9. Средняя продолжительность обучения - 30 дней.
10. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими после обучения в период самостоятельной работы:
первый месяц - 10,0%;
второй месяц - 3,0%.
11. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими, уже имеющими профессиональную подготовку, в первый месяц самостоятельной работы - 5,0%.
12. Затраты на рекламу потребности в рабочей силе, на замену уволившихся по собственному желанию — 2,4 тыс. руб.
13. Затраты в расчете на одного рабочего, тыс. руб.:
обучение одного рабочего - 3,2;
увольнение одного рабочего - 0,1;
на прием — 0,4.

Задача 2

Рассчитать издержки предприятия в связи с высвобождением работников по сокращению штатов на основании следующих данных:

Показатели	Варианты		
	I	II	III
1. Количество высвобождаемых работников, чел.	45	7,4	210
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,85		7,2
3. Компенсации высвобождаемым работникам (в % от численности высвобождаемых):			
а) выходное пособие	100,0	100,0	100,0
б) второй месяц после увольнения	80,0	50,0	30,0
в) третий месяц после увольнения	40,0	30,0	10,0
4. Потери производительности труда у рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:			
в первый месяц	10,0	15,0	20,0
во второй месяц	30,0	30,0	40,0
5. Средняя месячная выработка рабочего, тыс. руб.	184,0	102,4	87,0
6. Расходы, связанные с увольнением одного рабочего, тыс. руб.	0,1	0,1	0,1

Задача 3

В ходе проведенного исследования получены следующие Данные, характеризующие движение рабочих на предприятии (в % от общей численности рабочих):

№ группы	Изменение у рабочего			Варианты данных		
	квалификации	профессии	цеха	I	II	III
1	да	да	да	2,4	1,66	11,3
2	да	да	нет	1,2	3,24	5;7
3	да	нет	да	4,8	0,79	7,3
4	да	нет	нет	2,8	10,7	9,7
5	нет	да	да	2,9	3,19	10,1
6	нет	да	нет	0,8	6,18	2,7
7	нет	нет	да	2,1	6,18	8,2
8	нет	нет	нет	83,0	68,06	45,0

Рассчитать:

1. Долю рабочих, участвовавших во всех видах внутризаводского движения.

2. Степень участия в каждом из видов движения. Выявить наиболее распространенный вид.

3. Средний срок работы в цехе, по профессии, в том же разряде до их смены.

4. Степень независимости каждого из видов движения.

5. Степень взаимосвязи между отдельными видами движения: I вариант - между профессиональным и квалификационным; II вариант - между межцеховым и профессиональным; III вариант - между квалификационным и межцеховым.

Задача 4

Исходные данные. Результаты изучения движения кадров на предприятии представлены в следующей таблице:

Разряд рабочих	На начало года	Переведено в следующий разряд	Численность рабочих, чел.			
			Уволено		Принято в течение года	На конец года
			по уважительным причинам	по неуважительным причинам		
1	25	5	2	4	14	28
2	31	6	2	5	10	33
3	28	3	1	5	7	32
4	15	2	-	4	4	16
5	10	1	1	1	3	12
6	7	-	1	-	2	9
Итого	116	17	7	19	40	130

Задание. На основании полученных данных:

1. Составить схему движения рабочих на предприятии.

2. Рассчитать:

- количество рабочих, осуществивших квалификационное продвижение;
- коэффициент, характеризующий масштабы квалификационного продвижения рабочих.

3. Определить среднее время, необходимое для перехода в следующий разряд (возможности квалификационного продвижения) без учета и с учетом движения кадров. Проанализировать, как скажется текучесть кадров на квалификационном продвижении оставшихся рабочих.

4. Рассчитать количество вакантных рабочих мест, которые появились в связи сдвижением рабочих на протяжении отчетного периода и в связи с общим

приростом численности, охарактеризовать роль различных путей привлечения рабочих для их заполнения.

Задача 5

Исходные данные. В ходе обсуждения правильности реализуемой на предприятии кадровой политики было высказано пожелание уделить больше внимания учету интересов собственных рабочих, в частности обеспечить им возможность квалификационного роста. В порядке подготовки ответа на высказанные пожелания было решено выполнить необходимые расчеты.

В приведенной ниже таблице представлены данные, характеризующие движение рабочих и источники пополнения вакантных рабочих мест применительно к рабочим различного квалификационного уровня.

Разряд рабочих	На начало года	Переведено в следующий разряд	Численность рабочих, чел.		Принято в течение года	На конец года
			по уважительным причинам	по неуважительным		
1	55	8	1	3	17	60
2	71	13	2	8	22	78
3	83	15	4	9	21	89
4	47	9	3	11	13	52
5	22	4	4	8	8	23
6	15	-	4	5	5	15
Итого	293	49	18	44	86	317

Задание. Рассчитать:

1. Требуемый объем работ по повышению квалификации рабочих (количество, чел.) при отказе от набора со стороны рабочих четвертого разряда и выше и заполнения вакантных рабочих мест за счет повышения квалификации собственных рабочих, имеющих более низкие разряды. Недостающую численность предполагается компенсировать за счет набора со стороны на 1-й и 2-й разряды (поровну), после предварительного обучения.

2. В какую сумму затрат обойдется данная кадровая политика, если затраты на подготовку одного рабочего составляют 2,5 тыс. руб., а стоимость повышения квалификации в расчете на одного рабочего - 0,4 тыс. руб.

Задача 6

Используя данные, приведенные в задаче 5, рассчитайте изменение сроков квалификационного продвижения рабочих при отказе от набора со стороны на вакантные рабочие места рабочих 4, 5 и 6-го разрядов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАБОЧЕЙ СИЛЕ И ИСТОЧНИКОВ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КАДРОВ

Численность работников, необходимая для выполнения заданного объема производства, обычно определяется как средняя на соответствующий календарный период (месяц, квартал, год). Однако для формирования плана комплектования кадров важное значение имеет равномерность распределения требуемой численности внутри планового периода.

Зная фактическую численность работников на начало года, а также среднюю списочную численность по каждому из кварталов, можно рассчитать дополнительную потребность в рабочих для данного квартала, которая и будет выступать в качестве планового задания отделу кадров по подбору персонала в связи с изменением объема производства. Кроме того, в этом плановом задании должна быть учтена и дополнительная потребность в работниках для замены выбывших по причинам текучести и по уважительным причинам.

Другой аспект проблемы определения потребности в кадрах - планирование численности в профессиональном разрезе. Причем такие расчеты могут предшествовать определению численности рабочих, когда она рассчитывается как сумма численности по отдельным профессиональным группам. Но часто вначале производится расчет общей численности рабочих, а затем она разбивается на отдельные профессиональные группы в соответствии с профессиональной структурой кадров (%) в плановом периоде.

Пример одного из возможных вариантов такого рода расчета профессиональной структуры будет представлен ниже.

При планировании комплектования кадров как рабочих, так и других категорий персонала чаще всего используется балансовый метод, позволяющий взаимоувязать потребность в работниках (как вследствие изменения объема производства, уровня производительности труда, так и в связи с выбытием кадров по уважительным и неуважительным причинам, профессиональной мобильностью) с источниками пополнения кадров.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В РАБОТНИКАХ В КАЛЕНДАРНОМ РАЗРЕЗЕ

Методические рекомендации. Для выполнения требуемых расчетов понадобятся показатели численности работников на начало и конец планового периода. Однако планирование численности осуществляется как средний показатель для календарного периода (месяца, квартала, года). Для расчета необходимого нам показателя численности на конец года воспользуемся упрощенным методом расчета средней списочной численности за календарный период, когда суммируется численность на начало и на конец периода и сумма делится пополам. Проиллюстрируем методику на следующем примере.

Численность работников на начало года составляет 420 чел., а на первый

квартал, исходя из объема производства, определена в 480 чел. Обозначим численность рабочих на конец квартала через x и решим следующее уравнение:

$$(420-x)/2 = 480,$$

откуда $x = 540$ чел.

Таким образом, чтобы в квартале иметь среднюю списочную численность в 480 чел., необходимо на начало периода иметь 420 чел., а на конец - 540 чел.

Отсюда следует, что, в связи с расширением объема производства, отдел кадров должен обеспечить набор дополнительно в первом квартале 120 чел. ($540 - 420$).

К этой дополнительной потребности необходимо добавить потребность в работниках на замену выбывших по уважительным причинам и по причинам текучести. В основе расчета используется планируемый процент убыли от среднегодовой численности работников.

Задача

Исходные данные. Средняя списочная численность рабочих определена на I квартал в 850 чел., на II - 900 чел., III — 930 чел. и на IV - 950 чел. На начало планового периода предприятие имело 810 чел.

Ожидается, что выбытие рабочих по всем причинам на протяжении года составит: в I и II кварталах по 2 %, в III - 3%, в IV квартале - 1,5% от среднегодовой численности рабочих.

Задание. Определить дополнительную потребность предприятия в рабочей силе (поквартально) как плане вое задание отделу кадров по набору рабочих.

Решение. Численность рабочих на конец I квартала (x_1) составит: $(810 + x_1) / 2 = 850$, откуда $x_1 = 890$ чел. Таким образом, дополнительная потребность в рабочих в первом квартале составляет 80 чел. ($890 - 810$).

Численность рабочих на конец второго квартала (x_2) составит: $890 + x_2 = 900$, откуда $x_2 = 910$ чел. Следовательно, дополнительная потребность в рабочих во втором квартале составит 20 чел ($910 - 890$).

Аналогичные расчеты по III и IV кварталам дают такие результаты: 40 чел. и 0 чел. Численность рабочих на конец года - 950 чел.

Таким образом, суммарная дополнительная потребность в рабочих на выполнение программы составит 140 чел. ($80 + 20 + 40 + 0$).

Для расчета дополнительной потребности в рабочих в связи с возмещением убыли определим среднегодовую численность рабочих как среднюю из численности кварталов:

$$(850 + 900 + 930 + 950) / 4 = 908 \text{ чел.}$$

Тогда дополнительная потребность на замену убыли составит:

$$\text{I кв. } 908 \cdot 2:100 = 18.$$

$$\text{II кв. } 908 \cdot 2:100 = 18.$$

$$\text{III кв. } 908 \cdot 3:100 = 27.$$

$$\text{IV кв. } 908 \cdot 1,5:100 = 14.$$

Сведем все расчеты в таблицу.

Квартал	Дополнительная потребность на прирост объема производства, чел	Дополнительная потребность на возмещение убыли чел	Общая дополнительная потребность в рабочих, чел
I	80	18	98
II	20	18	38
III	40	27	67
IV	0	14	14
В целом за год	140	77	217

Таким образом, план комплектования кадров на год должен строиться исходя из необходимости привлечения 217 рабочих

РАСЧЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОСТАВА РАБОЧИХ

Для формирования плана комплектования кадров недостаточно располагать сведениями об общем приросте численности и дополнительной потребности на замену выбывших. Значимость плановых расчетов будет выше, если они будут выполнены в профессиональном разрезе, т.е. по профессиям (профессиональным группам) рабочих.

Потребность в рабочих той или иной профессии может быть рассчитана прямым счетом, т.е. исходя из трудоемкости работ той или иной профессиональной направленности или количества рабочих мест, а общая численность рабочих по предприятию (цеху) как сумма из численности рабочих по профессиям. Однако, как правило, из-за разницы в методологии расчета численности по отдельным профессиям (профессиональным группам) общая плановая численность не совпадает с плановой численностью, рассчитанной в соответствии с действующей методологией, когда в расчет принимается изменение объема производства и изменение уровня производительности труда. В условиях, когда численность работников была централизованно доводимым до предприятия показателем, наличие такого рода расхождения отрицательно сказывалось на применении данного подхода к планированию профессионального состава рабочих.

В условиях рынка, когда на численности рабочих той или иной профессии сказывается ситуация на профессиональном рынке труда, складывающаяся цена рабочей силы и тому подобные факторы, метод планирования общей численности «снизу» - как сумма численности рабочих по отдельным профессиям - может найти более широкое применение.

Рассмотрим другой подход, когда в качестве исходного показателя

принимается показатель общей численности рабочих, а численность рабочих по профессиям является производной от плановой профессиональной структуры кадров рабочих.

В этом случае возникает необходимость в расчете плановой профессиональной структуры рабочих.

Пример. Данные о фактически сложившейся структуре кадров рабочих и изменении уровня производительности труда по рабочим каждой профессиональной группы представлены в следующей таблице:

Профессиональные группы рабочих	Доля рабочих в отчетном периоде, % от общей численности	Индекс производительности труда
Основные рабочие		
Токари	20,0	1,3
Фрезеровщики	10,0	1,2
Слесари-сборщики	15,0	1,4
Прочие профессии	15,0	1,1
Итого по группе	60,0	1,26
Вспомогательные рабочие		
Транспортировщики	10,0	1,3
Ремонтники	10,0	1,1
Наладчики	5,0	1,15
Прочие профессии	15,0	1,3
Итого по группе	40,0	1,23
Всего	100,0	1,25

Задание. Рассчитать плановую профессиональную структуру рабочих кадров.

Методические рекомендации. Для расчета плановой профессиональной структуры необходимо долю каждой из профессиональных групп в общей численности в отчетном периоде умножить на соответствующий индекс роста производительности труда. Полученные результаты суммируются, и с этой суммой соотносится скорректированная доля каждой профессиональной группы (т.е. сумма принимается за 100,0%).

Решение. Доля токарей, скорректированная на индекс роста производительности труда применительно к данной профессиональной группе, составит $15,38(20/1,3)$.

Такого же рода расчет по фрезеровщикам дает следующий результат: $10,0/1,2 = 8,33$. Если выполнить расчеты и по остальным профессиональным группам рабочих и просуммировать полученный результат, то в итоге получим 80,73. Тогда доля рабочих в плановой профессиональной структуре, т.е. с учетом роста производительности труда, составит: $15,38 \cdot 100/80,73 = 19,1$

Сведем все расчеты в таблицу.

Профессиональные группы	Доля скорректированная на индекс производительности труда рабочих, на роста	Плановая профессиональная структура кадров рабочих
Основные рабочие		
Токари	15,38	19,1
Фрезеровщики	8,33	10,3
Слесари-сборщики	10,71	13,3
Прочие профессии	13,64	16,9
Итого по группе	48,06	59,6
Вспомогательные рабочие		
Транспортировщики	7,69	9,5
Ремонтники	9,09	11,2
Наладчики	4,35	5,4
Прочие профессии	11,54	14,3
Итого по группе	32,67	40,4
Всего	80,73	100,0

СОСТАВЛЕНИЕ БАЛАНСА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ

Назначение баланса - согласовать дополнительную потребность в рабочих в профессиональном разрезе с соответствующими источниками удовлетворения данной потребности и в рабочей силе. Балансовые расчеты возможны и по специалистам различного профиля.

Собственно баланс содержит левую часть — потребность в рабочей силе - и правую - источники пополнения рабочей силы для предприятия, в чем можно убедиться из нижеприведенной принципиальной (упрощенной) схемы баланса:

1	Профессиональные группы рабочих		Численность рабочих	Дополнительная потребность рабочих на замену выбывших	Общая дополнительная потребность в рабочих	Источники пополнения рабочих кадров
	На начало планового периода	На конец планового периода				
2			Дополнительная потребность на изменение объема производства	по уважительным причинам	5	Придут ПТУ
3				по неуважительным причинам		
4					7	9
5						

При построении баланса выдерживаются следующие соотношения:

гр. 4 = гр. 3 - гр. 2;

гр. 7 = гр. 4 + гр. 5 + гр. 6 (если в гр. 4 дополнительная потребность имеет знак «+»);

гр. 10 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9.

Собственно балансовое равенство имеет следующий вид:

гр. 7 = гр. 8 + гр. 9 + гр. 10.

Наиболее сложным представляется случай, когда в связи с изменением объема производства и ростом производительности труда происходит процесс высвобождения рабочих той или иной профессии (гр. 4 со знаком «-»). Здесь возможны различные варианты решения вопроса в отношении излишней численности. Излишние рабочие:

- увольняются;
- направляются на переподготовку и осваивают нужные для предприятия профессии;
- заполняют вакантные рабочие места, появившиеся в результате увольнения рабочих по уважительным и неуважительным причинам (если при этом рабочие места не ликвидируются).

При выборе варианта решения проблемы излишней численности необходимо исходить из того, что на протяжении года на предприятии параллельно осуществляются два процесса: высвобождение рабочих и появление вакантных рабочих мест в связи с увольнением рабочих чаще всего по причинам личного характера. В какой мере эти два процесса совместимы во времени? При ответе на поставленный вопрос можно руководствоваться

следующими положениями.

Поскольку появление вакантных рабочих мест происходит на протяжении года относительно равномерно, то при равномерном высвобождении рабочих, как следствии внедрения новой техники, вполне вероятно, что произойдет поглощение одного процесса другим и тогда фактического увольнения излишнего количества рабочих не будет.

При разовом внедрении крупного мероприятия и появление большого количества излишних рабочих вполне вероятно увольнение рабочих по сокращению штатов, так как экономически не целесообразно их сохранение в ожидании появления вакантных рабочих мест по причине текучести кадров.

Рассмотрим эти положения на конкретном примере.

Задача

Исходные данные. Имеются следующие данные об изменении численности рабочих по отдельным профессиям на протяжении года (чел):

Профессии (профессиональные группы) рабочих	Начато планового периода	Конец планового периода
Токари	80	95
Фрезеровщики	65	85
Шлифовщики	45	70
Сверловщики	50	35
Слесари-сборщики	150	120

Ожидается, что выбытие рабочих на протяжении года составит (в % от среднегодовой численности рабочих по каждой из профессий):

по уважительным причинам (по всем профессиям) - 10;

по причинам текучести:

у станочников - 15;

у слесарей-сборщиков - 17.

В результате внедрения на протяжении года многочисленны* мероприятий будет высвобождено 30 слесарей-сборщиков, из которых, как показал опрос, половина согласна пройти переподготовку и освоить профессии станочников (токарей, фрезеровщиков шлифовщиков).

В результате внедрения в начале первого квартала нескольких новых высокопроизводительных станков ожидается высвобождение 15 сверловщиков.

В соответствии с заключенными договорами на подготовку рабочих ожидается, что из ПТУ прибудет 25 токарей, 20 фрезеровщиков и 20 шлифовщиков.

Задание. Составить баланс квалифицированных рабочих.

Решение. Дополнительную численность на замену выбывших рабочих по каждой профессии определим в процентах от среднегодовой численности, которую определим как сумму численности рабочих на начало и конец года, поделенную пополам.

Поскольку сверловщики высвобождаются в первом квартале в результате единовременного мероприятия, то их предстоит уволить. В итоге дополнительная потребность в сверловщиках будет определяться размерами увольнения рабочих по различным причинам.

Что касается слесарей, то 15 рабочих будут переподготовлены на станочные профессии (допустим, по 5 чел. на каждую из профессий). Остальные 15 чел. на протяжении года заполнят вакантные места, появившиеся в связи с текучестью кадров. Поэтому из общего количества дополнительной потребности в слесарях-сборщиках на замену выбывших 37 чел. со стороны нужно будет принять только 22 чел. (37 — 15).

Представим все расчеты в табличной форме.

Профес- сии рабочи х	Числен- ность на начало периода	Числен- ность на конец периода	Дополни- тельная по- требность в рабочих в связи с изменение м объема производст ва	Дополнительная потребность на замену выбывших		Общая дополни тельная потреб- ность в рабочих	Источники пополнения Кадровых рабочих		
				по уважи- тельным причина м	По не- уважит ельным причин ам		Прибу- дут из ПТУ	Будут перепод- готовлены из собствен ных рабочих	Набор со сторо ны
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Токари	80	95	+ 15	9	13	37	25	5	7
Фрезе- ров щики-	65	85	+20	8	11	39	20	5	14
Шли- фов щики	45	70	+25	6	9	40	20	5	15
Свер- ловщи- ки	50	35	-15	4	6	10	—	-	10
Слеса- ри-сбо- рщики	150	120	-30	14	23	22	-	-	22
Итого	390	405		41	62	148	65	15	68

АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ РАБОЧИХ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Ситуация для анализа

В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих.

Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, т.е. на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и наем новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные.

1. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (см. табл. 6).

Таблица 6

Профессиональная структура рабочих (по профессиям найма на работу)

Профессия	Численность рабочих	
	чел.	В % к итогу
А	20	10,0
Б	40	20,0
В	60	30,0
Г	30	15,0
Д	50	25,0
Всего	200	100,0

2. Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в табл. 7.

Таблица 7

Численность рабочих, владеющих указанной профессией

Профессии	Количество человек
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
Итого человеко-профессий	300

3. Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (см. табл. 8).

Таблица 8

Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

Профессия	Готовы сменить основную профессию на данную дополнительную		Отказались вернуться к дополнительной профессии
	Обучение не потребуется (d_1), %	Незначительное обучение потребуется (d_2), %	
А	20	30	50
Б	10	20	70
В	-	-	100
Д	-	20	80
Е	24	16	60

Примечание. Рабочие с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Задание. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Методические указания. Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{чп}}{Ч}, \quad (36)$$

где $Ч_{чп}$ - общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т.е. имеем две человеко-профессии); $Ч$ — общая численность рабочих.

Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости ($K_{пн}$):

$$K = 1 + \frac{Ч^1}{Ч}, \quad (37)$$

где $Ч^1$ - численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{пн2}$):

$$K_{пн2} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{чп}^i - Ч^1)(d_1^i + d_2^i)}{Ч}, \quad (38)$$

где $Ч_{чп}^i$ - численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»; $Ч^1$ - численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии; d_1^i и d_2^i , -соответственно доля рабочих готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки; n - количество профессий которые найдут применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости состоит из двух частей, соответствующих d_1 и d_2 Поэтому можно провести и углубленный анализ, рассчитав отдельно долю рабочих готовых сменить профессию, когда обучение не потребуется (своеобразный резерв профессиональной гибкости первой категории), и долю рабочих, для которых обучение потребуется (резерв второй категории).

Например, рассчитаем эти показатели на примере профессии «А». Всего на предприятии числится 20 чел. рабочих, работающих по этой профессии (см. табл.1). Если учесть наличие профессии «А» среди дополнительных профессий, то окажется, что владеют профессией «А» 30 чел. (см. табл.). Рабочие, для которых данная профессия является дополнительной («находится в запасе»), на вопрос о готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на профессию «А» ответили следующим образом (см. табл.):

- готовы сменить и обучение не понадобится - 20%;
- готовы сменить, но при условии непродолжительного обучения - 30%;
- менять профессию не будут - 50%.

Таким образом, $(Ч_{чп}^A - Ч^A)(d_1^A + d_2^A) = (30 - 20)(0,2 + 0,3) = 5$ чел.

Это значит, что предприятие может реально рассчитывать на то, что у него имеется не 20 чел., владеющих профессией «А», а 25 чел., на которых оно может рассчитывать в условия нового производства, в т.ч. 22 чел. — без дополнительного обучения и еще 3 чел. после дополнительного непродолжительного обучения. Реальное поле профессиональной гибкости рабочих в рамках профессии «А» - от 20 до 25 чел.

Далее, формально на предприятии не числятся рабочие, работающие по профессии «Е». В то же время, при необходимости предприятие имеет возможность использовать в процессе нового производства 6 чел., а при условии дополнительного обучения — 10 чел., у которых данная профессия имеется, но находится в числе дополнительных.

Подобные расчеты необходимо выполнить по всем остальным профессиям, а также в целом по всей совокупности рабочих предприятия.

Задачи по теме для самостоятельного решения

Задача 1

В связи с реструктуризацией предприятия существенные изменения претерпит как общая численность рабочих, так и их профессиональный состав.

Исходные данные.

1. Численность рабочих на начало года - 600 чел.

2. Плановая средняя списочная численность:

 I квартал - 580 чел.;

 II квартал - 510 чел.;

 III квартал - 550 чел.;

 IV квартал - 650 чел.

3. Выбытие рабочих по причинам текучести и по другим причинам, за которыми стоит необходимость замены работника, в % от средней списочной численности рабочих за квартал:

 I квартал — 5;

 II квартал - 6;

 III квартал - 7;

 IV квартал - 4.

Задание. Составить плановое задание на комплектование предприятия кадрами в поквартальном разрезе. Результаты расчетов представить в виде следующей таблицы:

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Предстоит сократить				
Уволятся по собственному желанию				
Необходим набор со стороны				

Задача 2

Исходные данные.

Профессиональные группы	Доля в общей численности, %	Индекс производительности труда
Основные рабочие		
Токари	20,0	1.15
Шлифовщики	10,0	1,15
Слесари-сборщики	15,0	1,2
Прочие профессии	15,0	1,1
Вспомогательные рабочие		
Транспортировщики	10,0	1,0
Ремонтники	10,0	1,1
Наладчики	5,0	1.05
Прочие профессии	15,0	1,1

Задание. Определить профессиональный состав рабочих исходя из профессиональной структуры кадров с учетом изменения уровня производительности труда по каждой из групп, если, как показали расчеты, численность рабочих в плановом периоде составит 256 чел.

Задача 3

Составить баланс квалифицированных рабочих кадров в профессиональном разрезе исходя из следующих данных (чел.):

Профессиональные группы	Численность на начало периода	Численность на конец периода
Станочники по металлу	70	85
Слесари-сборщики	72	55
Аппаратчики	50	40
Электромонтажники	45	30
Электрослесари	25	35

Дополнительная потребность в рабочих на замену выбывших ожидается, % от средней годовой численности рабочих данной профессиональной группы:

- по уважительным причинам - 10;
- по причинам текучести - 15.

В результате внедрения на протяжении года мероприятий организационно-технического характера должно высвободиться 17 слесарей-сборщиков. Одна треть рабочих мест после увольнения рабочих по разным причинам будет ликвидирована.

С 1 июля в связи со сменой номенклатуры выпускаемой продукции ожидается закрытие одного из производственных участков и единовременное высвобождение 15 электромонтажников. Имеется основание предполагать, что

две трети из них может быть переподготовлено на электрослесарей.

В связи с приобретением нового оборудования в I квартале высвободится 10 аппаратчиков.

В соответствии с заключенным договором ПТУ должно подготовить 12 станочников.

Ответ к задаче 1.

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Предстоит сократить	11	69	-	-
Уйдут сами	29	31	39	26
Необходим набор со стороны	-	-	219	46

ОТБОР И НАЕМ ПЕРСОНАЛА ВЫБОР РАБОТНИКОМ СВОЕЙ БУДУЩЕЙ РАБОТЫ

Известно, что устойчивость трудового коллектива, «приживаемость» новых работников во многом зависит от того, в какой мере выбор данного предприятия и характера работы был осознанным.

Задание 1

Исходные данные. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
1	2	
1 Совет родителей	10,3	15,8
2 Пример товарищей	3,6	9,9
3. Рекомендация школы (учителей)	1,7	3,2
4. Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
5 Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебной	12,6	7,0
6 Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
7. Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
8 Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
9. Близость к месту жительства	15,8	12,9
10. Наличие общежития	7,6	12,3
11. Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0
12. Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

Задание. Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

- внешнее влияние;

- профессиональная направленность;
- материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

Задание 2

Каким из перечисленных ниже требованиям к работе вы отдали бы предпочтение при выборе предприятия и должности:

1. Стабильность занятости, возможно даже в ущерб зарплате.
2. Наличие условий для приобретения опыта, возможность стать квалифицированным специалистом.
3. Режим работы, который позволял бы после окончания рабочего дня заниматься более интересными делами, учебой.
4. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда.
5. Справедливая оценка результатов работы руководителем и коллегами.
6. Развитость на предприятии социально-бытовой инфраструктуры, возможность получения услуг на льготных условиях.
7. Высокий заработок.
8. Возможность наиболее полно использовать свои способности и личные качества.
9. Возможность иметь спокойную работу с четко очерченным кругом обязанностей.
10. Возможность проявить в работе творческий подход, участвовать в управлении, в принятии решений.

РАБОТА С МИНИ-КЕЙСАМИ

СИТУАЦИЯ 1

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

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

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

СИТУАЦИЯ 2

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

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

СИТУАЦИЯ 3

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

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

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не

принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

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

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

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

СИТУАЦИЯ 4

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

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

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

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

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

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

СИТУАЦИЯ 5

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

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

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

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

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

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

СИТУАЦИЯ 6

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

Постановка задачи. Какая и почему?

- а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

СИТУАЦИЯ 7

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

Постановка задачи. По какому пути вы пойдете и почему?

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

СИТУАЦИЯ 8

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

Постановка задачи. Как вы себя поведете?

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После

этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

СИТУАЦИЯ 9

Опытный токарь 5-го разряда т. Петров работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно просил мастера перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. При этом он обращал внимание мастера на то, что молодые токари, работающие на новых станках типа ИЛ62, значительно перевыполняют нормы, а ему, квалифицированному рабочему, с трудом удастся выполнить норму выработки, и его месячная заработная плата меньше, чем он мог бы получить, работая на новом станке.

На механическом участке, которым руководит мастер Иванов, морально и физически устаревшего оборудования насчитывается около 40%. Это обуславливает постоянный недостаток кадров станочников, так как вновь нанимаемые рабочие не хотят работать на старых станках.

В настоящее время на участке имеется только одна свободная смена на относительно новом токарном станке. На это место мастер намерен поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке.

Предвидя и другие жалобы на плохое оборудование, мастер с помощью технолога цеха и нормировщика убедил руководство отдела труда и заработной платы завода в необходимости ввести коэффициент к нормам выработки для токарей, работающих на устаревших станках.

На совещании у главного инженера начальникам цехов и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, ряд станков по своему состоянию: не подлежит списанию и его экономически выгодно еще некоторое время использовать.

Мастер узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка: в связи с увеличением объема выпускаемой продукции. В порядке замены изношенного оборудования, будет, получено три станка, что составляет около 1/3 потребности участка, поступление новых станков предусматривается во II квартале — 1, в III квартале — 2 и в IV квартале — 2.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка,

Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет шесть человек. К концу года — по мере роста планового задания и станочного парка (на 2 единицы) — потребуется принять на работу еще четыре человека.

С целью привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и

возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых ставках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами.

Однако токарь Петров заявил, что, если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он подаст за явление об уходе.

Слушателям предлагается:

1. Оценить решение мастера в изложенной ситуации.
2. Предложить свой вариант решения задачи.

СИТУАЦИЯ 10.

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления — человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

СИТУАЦИЯ 11.

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А.М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50-60 лет). Евгений считает, что поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер М.Л. Осетров — выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Вопросы

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

СИТУАЦИЯ 12

Проанализируйте материал о заводе

Н-ский машиностроительный завод выпускает двигатели для большегрузных автомобилей.

На заводе работает около 1200 человек (ранее работало около 5 тыс.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает «на склад».

Структура предприятия сохранилась почти в неизменном виде с 1990 г. Ее можно представить следующей схемой:



Из 1200 работников предприятия: руководство — 100 человек. ИТР — 250 человек, рабочие — 850 человек.

Из подразделений, организованных менее года назад, можно особо выделить дирекцию по маркетингу и отдел рекламы. Начальник отдела кадров смог показать:

- штатное расписание, составленное в 1996 г. и включающее 2500 рабочих мест (в настоящее время существует 1300 вакансий);
- положения о дирекции по маркетингу, отделу рекламы, отделу кадров;
- личные дела руководителей.

За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как правило, они приглашены лично генеральным директором, который находил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только зам. директора по маркетингу. Остальные увольнялись в следующей динамике: 10 человек — после двух лет работы, 8 — после одного года работы, 6 — до одного года работы. Среди основных причин увольнений - низкая заработная плата, не возможность профессиональной работы, отсталая технология, семейные обстоятельства.

<i>Среди сотрудников предприятия</i>	<i>Среди управленческого персонала</i>
10% старше 50 лет (80% мужчины)	75% старше 50 лет (100% мужчины)
75% старше 40 лет (65% женщины)	20% старше 40 лет (85% мужчины)
10% старше 30 лет (55% мужчины)	5% старше 30 лет (75% мужчины)
5% старше 20 лет (100% женщины)	

85% — городские жители, 15% — имеют собственные дома в ближайшем к городу поселке.

Система стимулирования. По Положению о системе стимулирования (от

1993 г.) 85% — повременная оплата труда, 15% — премии. Зарплата не выплачивалась последние пять месяцев, до этого составляла в среднем — 450 тыс. руб. в месяц. Динамика зарплат по отношению к объемам производства:

Затраты на обучение (темы: экономика, управление, технология производства) в последние пять лет:

- 1992 г. — 5% от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение: высшего управленческого персонала — зарубежные учебные центры — двухнедельные курсы (Германия, Франция);

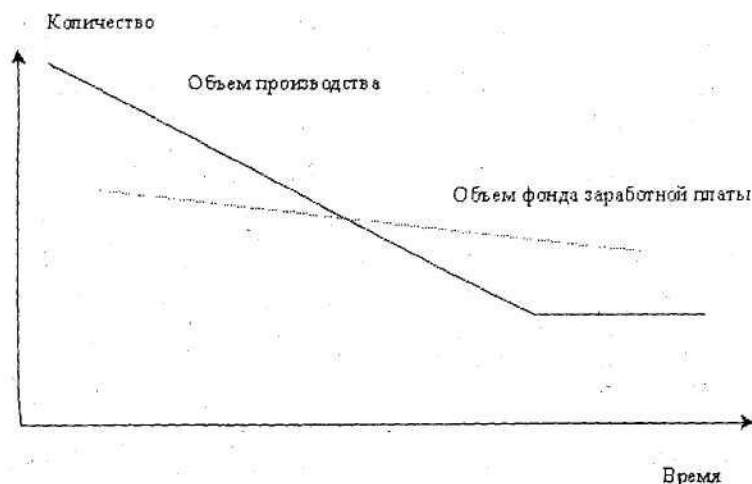
- 1993 г. — 10% от ФЗП (обучение высшего и среднего управленческого персонала — месячные программы подготовки — Россия, Израиль);

- 1994 г. — 5% от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала — Россия);

- 1995 г. — 2% от ФЗП (программы годичной подготовки);

- 1996 г. — 0;

- 1997 г. — 0.



Краткая формальная характеристика управленческого персонала			
Параметр кадрового аудита	Управленческий персонал		
	высший	средний	низший
Ориентация на задачу	35%	65%	100%
Ориентация на отношения	65%	35%	
Распределение управленческих ролей (%)			
Руководители	45	65	35
Администраторы	45	25	65
Организаторы	5	10	0
Управленцы	5	0	15
Инновационный потенциал	Высокий (10%)	Высокий (5%)	Высокий (15%)
Сверхнормативная активность	Высокая (5%)	Высокая (10%)	Высокая (0%)
Способность к обучению	Высокая (5%)	Высокая (25%)	Высокая (10%)

Ролевой репертуар в групповой работе (%)			
«Лидер»	45	55	0
«Генератор идей»	15	60	25
«Критик»	35	15	50
«Эрудит»	40	45	15
«Организатор»	20	65	15
«Эмоциональный лидер»	25	65	10
«Психотерапевт»	0	0	100
«Наставник»	80	20	0

Вопросы

1. Проанализируйте материал о заводе и охарактеризуйте:

- проблемы организационной структуры;
- основные кадровые процессы;
- управленческий персонал предприятия.

2. Предложите систему управления персоналом данного предприятия:

- сформулируйте основные цели работы с персоналом;
- опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы.

реализованы.

3. Предложите программу внедрения системы управления персоналом и сформулируйте первоочередные мероприятия, которые должны быть проведены.

СИТУАЦИЯ 13

Выбор заместителя

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей то подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в

выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

СИТУАЦИЯ 14

Премия

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками

5. Распределите премию другим способом: _____

СИТУАЦИЯ 15

Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания,

полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выбери те наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

СИТУАЦИЯ 16

Авария

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны директора.

4. Потребуете объяснительных записок от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультom подготовите докладную записку в службу персонала завода.

СИТУАЦИЯ 17

Непокорный

Ваша подчиненная сотрудница — бухгалтер Раиса — постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные

задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата — единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее после дующего увольнения.

2. В интересах дела попытаетесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

3. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия.

СИТУАЦИЯ 18

Управление внутрифирменными коммуникациями в условиях конфликта

Настоящий материал представляет собой план действий в реальной конфликтной ситуации, разработанный PR-агентством для одного из российских банков. Проект, по мнению разработчиков, «наглядно демонстрирует, что эффективная коммуникационная политика в условиях конфликта в данном случае — крупного коммерческого банка, может не только урегулировать конфликт, но и направить его на пользу организации».

Описание ситуации.

Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта. В январе 1996 г. руководство одного из крупнейших российских банков (далее — банк) приняло решение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, планировалось увольнение большого числа сотрудников (до 300 человек) и упразднение одного из управлений банка. Необходимость подобных шагов была продиктована прежде всего тем, что в период бурного роста числа коммерческих банков в России в 1992-1993 гг. банком проводилась кадровая политика, направленная на привлечение большого числа специалистов, способных обеспечить банку занятие определенных ниш на рынке банковских услуг. К концу 1995г. ситуация в банковском секторе экономики страны стабилизировалась, четко обозначились сферы влияния крупных, средних и малых банков, значительно замедлились темпы роста числа новых банков, а финансовые кризисы 1994 г. («черный вторник») и 1995 г. (августовский кризис на рынке межбанковских кредитов) еще сильнее показали приоритеты и направления деятельности банков, укрепив позиции одних и практически полностью вытеснив с рынка других. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту банк перестал нуждаться в услугах значительного

числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 300 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в банке вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мнении о банке через неправильное толкование информации.

Предполагая эти последствия и желая их минимизировать, руководство банка обратилось за помощью к специалистам в области общественных связей и коммуникаций (далее агентство), которыми был разработан настоящий план.

Анализ ситуации.

1. Возможные последствия в самом банке:

- «напряженность» внутри коллектива банка;
- уменьшение работоспособности сотрудников;
- распространение различных слухов;
- атмосфера недоверия к руководству;
- эскалация межличностных конфликтов между конкретными сотрудниками (преимущественно в конфронтационной фазе — увольнение приводит к «ликвидации» субъектов конфликтного взаимодействия);
- тенденция к уходу хороших сотрудников.

2. Возможные последствия в общественном мнении и прессе:

- интерпретация в прессе изменений, происходящих в банке (факты увольнения сотрудников) как признака кризиса банка;
- недоверие со стороны клиентов;
- действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение банка (от целенаправленного распространения порочащих банк слухов до экономических действий).

3. Реальные последствия.

Отсутствие на момент начала проекта официальной информации о происходящих в банке процессах, а также упомянутые решения руководства банка уже привели к ряду реально наблюдаемых отрицательных процессов:

- распространению слухов и домыслов внутри банка;
- настороженному отношению части общественности к банку;
- распространению слухов за пределами банка о его, якобы, не устойчивом финансовом состоянии.

Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно и люди реагируют на них не как на недостойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это — симптом стрессов и конфликта в организации.

Однако необходимо отметить, что реакция за пределами банка на события в

нем к моменту обращения в агентство не приобрела того масштаба, который мог бы характеризоваться как «кризис во взаимоотношениях с сотрудниками и общественностью».

Основная цель компании.

Учитывая вышесказанное, цель программы управления конфликтом может быть сформулирована следующим образом: предотвращение возможных негативных последствий сокращения кадров во внешней и внутренней среде банка.

Общие принципы решения подобных проблем.

Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Увольняя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредственный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

По мнению специалистов агентства, именно осознание этих фактов должно являться основополагающим в действиях агентства и руководства банка по достижению поставленной цели.

Кроме того, представляется важным отметить, что существует ряд общих принципов любой кампании, направленной на решение подобных проблем:

- абсолютное совпадение официальной позиции руководства, предназначенной для внутреннего и внешнего распространения;
- закрытие всех возможных каналов распространения информации о банке, прежде всего, в прессу;
- назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;
- создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства;
- пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;
- выявление внутри коллектива «неформальных лидеров» и активная работа с ними.

Официальная версия (важнейшие тезисы).

1. Одобрение и принятие правлением банка программы работ по оптимизации ресурсов банка.

2. Оптимизация касается всех внутренних ресурсов: материальных, технических, людских (не делая акцент на людях).

3. Цель программы — значительно улучшить работу банка при объективно существующих неблагоприятных внешних экономических условиях.

4. Преобразования коснутся всех подразделений и структур банка.

5. Программа создавалась в течение длительного периода и не имеет аналогов в российском финансовом бизнесе.

6. Программа уже начала внедряться.

7. Осуществить программу намечено за определенный срок.

Действия руководства банка.

1. Обратиться к сотрудникам банка с «посланием», которое должно стать традиционным (ежегодным) и содержать:

- краткий отчет о результатах работы банка за прошедший год;
 - описание современной ситуации на кредитно-финансовом рынке;
 - краткое и доступное изложение программы оптимизации;
 - точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;
 - разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);
 - описание перспектив и планов банка на текущий год.
2. Принять участие в совещании с руководителями среднего звена банка.
 3. Обратиться лично (в письменной форме) к каждому сотруднику, который будет уволен.

Предложения для управления кадров.

1. Организация письменного обращения президента банка с благодарностью к каждому увольняемому сотруднику.
2. Организация договоренностей с биржей труда по поводу трудоустройства увольняемых работников в другие места.
3. Организация договоренностей с коммерческими структурами, занимающимися подбором кадров.
4. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.
5. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.
6. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).

Предложения по внутренней работе (для управления по связям с общественностью).

1. Распространение обращения руководства банка к сотрудникам (ежегодное послание).
2. Обеспечение свободного доступа сотрудников к информации о ходе выполнения программы по оптимизации (телефон доверия и т.п.).
3. Участие в совещании руководителей среднего звена и их дальнейший инструктаж (совместно со специалистами агентства).
4. Инициирование определенной устной информации (слухов) и управление ее распространением.

Предложения по взаимоотношениям со средствами массовой информации (СМИ) (для управления по связям с общественностью и агентства).

1. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов банка.
2. Распространение информации в СМИ об открытии новых отделений банка (пропаганда экспансии).
3. Публикация обзорного материала в газете «Финансовые известия» или «Коммерсантъ-Daily» с информацией о новых разработках в области банковского управления.
4. Организация пресс-завтрака, на который будут приглашены журналисты всех центральных экономических изданий. Тема встречи — новые подходы в банковском управлении и оптимизации ресурсов в банках.

5. Организация публикации большого интервью с президентом банка в одном из центральных общественно-политических изданий.

6. Разработка системы ответов на возможные «нежелательные» вопросы со стороны журналистов (доводы, о необходимости повышения профессионализма сотрудников и др.).

Основные выводы.

Настоящая программа действий была передана специалистами агентства на рассмотрение в соответствующие структуры банка — управление по связям с общественностью и управление по работе с персоналом. После необходимого согласования программа была принята, после чего в течение двух недель сотрудниками агентства в банке был проведен ряд мероприятий по разрешению конфликтной ситуации и налаживанию коммуникаций, включая групповые тренинги и личные беседы с руководством. Однако через месяц после завершения работ с реализацией программы возникли определенные трудности: руководители среднего звена банка (начальники отделов и служб), в отличие, от высшего руководства (правление, начальники управлений и филиалов), не сумели правильно на своем уровне реализовать некоторые положения программы. В первую очередь, это касалось самой процедуры увольнения. В результате специалистами агентства была проведена серия консультаций и тренингов по методике увольнения для банковского руководителя среднего звена и построению коммуникации с увольняемыми.

Рассматривая данную ситуацию с точки зрения полезности описанного конфликта, можно отметить несколько положительных моментов, явившихся результатом эффективного управления конфликтным взаимодействием:

- конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в банке;
- налаженная с помощью специалистов система коммуникаций в банке дала возможность его руководству самостоятельно реализовать данную программу;
- коммуникации соответствуют новым условиям и требованиям структуры;
- соответствующие управленческие структуры банка получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;
- руководство банка осознало необходимость поддержания внутрифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;
- банк продолжает нормально развиваться в новых условиях.

Вопросы

1. Является ли ситуация с персоналом определяющей (базовой) для кризиса банка?
2. Согласны ли вы со всеми выводами разработчиков проекта?
3. Какие действия, предусмотренные планом, являются манипулятивными, построенными на недостоверной (или даже заведомо ложной информации)?
4. Оцените достоверность прогноза разработчиков.

5. Можно ли считать все запланированные (а позже и совершенные) действия соответствующими определению PR и, следовательно, являвшимися PR?

6. Можно ли считать, что конфликт удалось перевести в коммуникативную фазу и затем преодолеть?

7. Работала ли соответствующая служба банка как отдел по связям с общественностью или как отдел контроля связей с общественностью (или даже отдел контроля общественности)?

СИТУАЦИЯ 19

Электрон

Фирма «Электрон» находится в Новгородской области, и является производителем электронного оборудования для автомобилей. Фирма начинала свою деятельность, имея статус индивидуального частного предприятия 5 лет назад и с тех пор превратилась в крупное АО, управляемое частным капиталом и высококвалифицированными менеджерами.

В настоящий момент фирма «Электрон» находится в процессе поиска расширения своей деятельности и изменения стратегии производства с целью получения конкурентоспособного преимущества на быстрорастущем рынке оборудования для автомобилей.

Несмотря на то, что производство капиталоемкое, фирма планирует в следующем году нанять дополнительно еще 40 рабочих.

Прошлая практика отбора заключалась в анализе биографических сведений (автобиография и личный листок по учету кадров), результата собеседования и рекомендательных писем, как средств, позволяющих предсказать будущие успехи на службе. Однако такая методика удовлетворяет требованиям лишь наполовину. Это означает, что только половина из всех прошедших процедуру отбора становилась «удачной» с точки зрения ее количественного и качественного соответствия. Анализ применяемых на фирме экспертных оценок также привел к разочаровывающим результатам. В настоящее время все отобранные кандидаты проходят через программы ориентации и обучения, что обходится фирме в 100 тыс. рублей на одного человека.

На днях Виктор Дмитриев, управляющий человеческими ресурсами фирмы «Электрон», принимал участие в работе семинара для предпринимателей, проводимого Российской экономической академией. Там он совершенно случайно натолкнулся на тест по отбору, который, как ему показалось, сулил светлые перспективы. Техника оценки способностей, разработанная одной из консультационных фирм Москвы, имела хорошие оценочные результаты для специальностей, аналогичных тем что встречаются на «Электроне».

Оценочные результаты «успешных» и «неуспешных» кандидатов на работу

Баллы	Количество человек, получивших данное количество баллов	Количество человек, рассматриваемых подходящими для выполнения служебных функций	Количество человек, рассматриваемых неподходящими для выполнения служебных обязанностей
10	4	-	4
20	5	-	5
30	9	-	9
40	12	2	10
50	14	5	9
60	13	6	7
70	15	9	6
80	13	13	-
90	8	8	-
100	7	7	-
Всего	100	50	50

Первые пробные испытания теста на «Электроне» для двух категорий работников также показали обнадеживающие результаты. Расходы при использовании данного теста в расчете на одного претендента составляют около 16 тыс. рублей, что включает все издержки, связанные со снабжением необходимыми материалами, расчетами и интерпретацией результатов тестирования. Фирма будет продолжать использовать свои программы ориентации и подготовки для всех уже отобранных работников. А для заполнения 40 производственных вакансий руководство фирмы решило использовать результаты тестирования. Таблица 1 показывает количество очков, полученных 100 претендентами в результате тестирования и классифицирует его участников на тех, от которых ожидаются «успехи», и на тех, кто рассматривается как перспективные «неудачники».

Контрольные задания

1. Какой оптимальный тестовый балл в большей степени минимизировал бы общие затраты на тестирование и профессиональную подготовку?

2. Для найма 40 «успешных» работников сколько должно быть принято из набравших:

- а) 70 баллов и выше?
- б) 60 баллов и выше?

СИТУАЦИЯ 20

АО «Регина»

Акционерное общество «РЕГИНА» — средняя по величине фирма по производству трикотажных изделий, находящаяся в подмосковном городе Кольчугино. Численность работников составляет около 600 человек на заводе и немногим более 250 человек в магазинах, раскинутых по всей территории Московской области. В последние месяцы АО испытывает ряд трудностей в решении стоящих перед ним задач. В добавок к этому две недели назад уволился Иван Петрович Алферов, возглавлявший отдел по управлению персоналом, проработавший на фирме более трех лет и имевший репутацию человека «бегущего с тонущего корабля».

Вскоре после этого Родион Карлов — президент и один из учредителей АО — принял решение проанализировать и переоценить роль отдела по управлению персоналом, прежде чем нанять на должность главы этого отдела нового человека. Для этих целей он воспользовался услугами Максима Бодрова, выпускника Российской экономической академии, а теперь — главу учрежденной им консалтинговой фирмы. Перед Максимом была поставлена задача: «Исследовать настоящую и будущую роль отдела по управлению персоналом, предложить план действий с целью повышения степени его полезности и помочь компании при решении грядущих задач».

Мнение работников высшего звена управления

Бодров приступил к выполнению своей задачи с собеседований с работниками высшего звена управления фирмой. Для этих целей он составил небольшой список вопросов, которыми, однако, не стал ограничиваться в ходе проведения этих собеседований. Бодров полагал, что, поддерживая атмосферу неофициальности, он смог бы достичь лучшего понимания процесса управления в компании, а также культуры ведения бизнеса в ней в целом. Поэтому он намеревался использовать эти вопросы в качестве плацдарма, для того чтобы позволить интервьюируемому высказаться потому или иному вопросу, который он считает относящимся к делу.

Бодров смог встретиться только с тремя из пяти «ключевых» менеджеров фирмы. Андрей Коровин — управляющий отделом НИОКР — в это время находился в отпуске, а руководитель производственного отдела — в служебной командировке по выявлению потенциальных рынков сбыта в сибирском регионе. Бодров также почувствовал, что его получасовое интервью с Родионом Карловым, президентом АО «Регина», прерываемое тремя или четырьмя телефонными звонками «по делу, требующему безотлагательного решения», было полностью неадекватным его целям. Однако в связи с тем, что Карлов должен был на следующий день уехать из города, Бодров не стал дожидаться его возвращения для продолжения беседы.

Карлов: «Я думаю, что на этой должности нам нужен инициативный человек, способный все как следует встряхнуть!.. Иван Алферов был довольно подходящим человеком, но зачастую у него не хватало то ли

времени, то ли желания, для того чтобы систематизировать работу на местах. Он самолично принимал большинство из управленческих решений. Я не говорю, то они были неправильными применительно к тем случаям, где они были использованы, просто он не был популярен как в среде рабочих, так и в среде коллег. А как Вы, вероятно, знаете, постоянные контакты с работниками различных уровней — одна из прямых обязанностей человека, находящегося на этой должности. Новый человек должен быть в состоянии нормально взаимодействовать с людьми, а работать с ними очень непросто. Он или она должен смотреть вперед, уметь предвидеть будущие задачи, как технологические, так и задачи в области развития человеческих ресурсов фирмы, задачи, которые будут стоять перед фирмой и ее менеджерами на заре XXI века...».

«Будущее фирмы? Я бы сказал, что мы можем занять в списке наиболее престижных российских фирм такое высокое место, какое захотим. Носки, чулки и т.п. — это то, что необходимо каждому человеку каждый день, каждую неделю и на протяжении всей его жизни. К тому же большинство покупателей не возражает при приемлемой цене купить несколько пар в запас. И это выгодно. Мы имеем дело с рынком совершенной конкуренции, и то, что мы предпринимает на нем, и то, как хорошо мы это делаем, зависит и от того, насколько хороши наши конкуренты. Для того чтобы добиться успеха, нам необходимо иметь свой чистый рыночный сегмент, контроль за всеми расходами и идти на встречу потребностям наших потребителей. Два наших изделия уже являются лидерами по объему продаж на рынке Центрального региона, и я уверен, что мы сможем в будущем действовать гораздо успешнее...»

«Проблемы, требующие немедленного решения? Перед нами сейчас две основные спорные проблемы. Первая — мы должны улучшить технологию производства, если хотим повысить производительность и увеличить конкурентоспособность наших изделий. Я лично думаю, что у нас больше работников, чем необходимо. Если бы мы могли автоматизировать большинство технологических операций, мы повысили бы производительность и снизили издержки. Но легче сказать, чем сделать. У нас сильная профсоюзная организация, и увольнение хотя бы одного работника вызовет ужасные сложности. В то же время реальность такова, что нет потребителей, готовых платить на 15-20% больше за наш трикотаж, если мы не сможем дать чертовски весомого основания для этого. И так в условиях нашей рыночной экономики рынок наводнен импортными изделиями. Наше выживание будет в большей степени зависеть от повышения уровня технологий и производительности труда наших рабочих.

И вторая проблема — взаимоотношение с профсоюзной организацией, она у нас довольно воинствующая. Новый управляющий человеческими ресурсами должен быть нестигаемым перед профсоюзом и в то же время иметь голову на плечах, чтобы быть внимательным к их требованиям. За последние четыре года отношения дирекции фирмы с профсоюзом сильно ухудшились. Поэтому сегодня мы должны открыть новую страницу, в противном случае все мы пойдем ко дну».

Ответы двух других управляющих фирмы на вопросы Бодрова несколько

разнились. Вот некоторые выдержки его беседы с начальником финансового управления Тимофеем Масловым.

Маслов: «Я не считаю, что управление персоналом, или, как это модно сейчас называть, «человеческими ресурсами», является главным в управлении работой трикотажного предприятия. Верно, мы должны платить работникам адекватную зарплату, и здесь должна быть отлажена система ведения учета отзывов каждого работника. Я не думаю, что отдел по управлению человеческими ресурсами может предложить что-либо существенное, что бы могло в значительной степени повлиять на организацию труда. На чем мы сейчас действительно должны сфокусировать свое внимание — это как контролировать издержки и выйти с правильной стратегией на рынок. Нам особо необходима хорошая рекламная кампания, нам нужно нанять компетентных специалистов в области сбыта и повысить профессионализм ныне действующего торгового персонала».

«Если бы Вы спросили мое мнение, то я бы сказал, что отдел управления персоналом ничего существенного не сделал. Он не ввел ничего нового в процесс проектирования работ или в практику режима производства. Конечно, частично проблема в том, что в этом отделе часто менялся начальник. Максимальный срок не превышал трех лет, и я уверен, что проблема именно в этом».

«Но не поймите меня превратно. Сотрудники отдела управления персоналом — люди очень приветливые и действующие довольно согласованно. Иван Алферов имел, конечно, ряд недостатков, но в целом он был одним из тех, кто мне нравился. Он один из тех ребят, кто обладает внутренними достоинствами, но при этом несколько грубоват в общении. Он принимал быстрые решения и принадлежал к разряду трудных людей».

«Основная задача? Свободная торговля, разумеется. Нам нужно лучше подготовиться к соперничеству с европейскими и азиатскими товарами. До тех пор пока мы не достигнем конкурентоспособности, мы просто не будем в состоянии выжить. Это же как дважды два...

Свободная торговля приносит огромные возможности. Мы получаем доступ к рынку, по своему объему в несколько раз превышающий наш местный. Но сможем ли мы использовать эти возможности, для того чтобы попасть на него со своими товарами? Это очень сложный вопрос».

Петр Дадюнов — управляющий отделом маркетинга, имел несколько другое видение роли отдела управления персоналом:

«Во время обучения в университете нам говорили, что управление человеческими ресурсами является самым важным активом любой организации. И после того как я проработал 25 лет в сфере управления, я вырос до достаточной степени, чтобы понять, как правильно это утверждение. В моем понимании, людские ресурсы — это очень важно. Вы можете иметь все ресурсы, какие, только хотите, но при отсутствии хорошего персонала все они ничего не стоят. Отдел по управлению персоналом — основа отношений наших работников».

«Что я жду от этого отдела? Я бы сказал — многого. Уверен, что он может справиться с ролью лидера и стать двигателем в развитии и

совершенствовании всей фирмы. А до сих пор он выполнял что-то вроде второстепенных функций по учету персонала и только. Пришло время, когда отделу пора серьезно затронуть такие вопросы, как планирование персонала, проектирование работ, управление трудовой карьерой, повышение квалификации и т.п. Прошли те времена, когда служба управления персоналом выполняла только вспомогательную роль. Взгляните на все процветающие мировые компании, о них много написано. Да и у нас полно ярких примеров разных совместных предприятий и АО, которые благодаря своей правильной кадровой политике и современной системе управления персоналом выделяются из общей массы...»

«Новый управляющий человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным специалистом — специалистом по системам и по людям. Здесь нам нужны новые идеи и новое качество рабочей силы, а для этого необходим более правильный образ действий и методика работы с персоналом, будь то оценка исполнения или его ориентация на повышение квалификации...»

«Я верю, что новый человек на посту начальника отдела управления персоналом сможет принести с собой свежую философию взаимодействия с профсоюзом. За последние несколько месяцев увеличилась степень враждебности между профсоюзной организацией и администрацией фирмы. Я не виню в этом какую-либо из сторон. Но я глубоко убежден в том, что мы, как часть управленческой команды, несем ответственность за разрешение спорных вопросов. Именно нам предстоит взять в руки инициативу для улучшения ситуации. Разве не в этом заключается сущность эффективного администрирования?»

Мнение сотрудников отдела управления персоналом

В рамках проводимой экспертизы Максим Бодров также встретился с тремя работниками ключевых постов отдела управления персоналом: Евгением Романовым — заместителем начальника отдела, Антоном Резцовым — руководителем службы безопасности и охраны труда и Дмитрием Мироновым — ответственным за регулирование трудовых отношений.

Резцов, будучи новичком на занимаемом им месте, не мог рассказать о деятельности функций отдела в целом. По мнению Бодрова, две его встречи, продолжавшиеся приблизительно по часу каждая, с Евгением Романовым были более продуктивными. Бодров записал некоторые комментарии.

Романов: «Возможности здесь просто огромные. Побольше решительности, правильно выбрать стратегический курс для того чтобы действительно добиться эффективности, думаю, что управление человеческими ресурсами должно быть глубоко интегрированным со стратегическим и операционным планированием. Здесь пока этого не происходит».

«Когда я пришел работать в «Регину» два года назад, фирма вообще не имела какой-либо системы управления, во всяком случае заслуживающей внимания. Моя работа с тех пор, как я пришел сюда, заключалась в представлении различных

новых методик и программ системного обеспечения. Например, мы не давно начали осуществлять программу ориентации на повышение квалификации рабочих фирмы. Мы также находимся в процессе совершенствования двух способов оценки исполнения первого — для заводских работников, второго — для аппарата управления. В прошлом году мы предоставили улучшенную методологию оценки исполнения, но все еще имеется ряд слабых мест. Мы начали работу по анализу данных о прогулах и текучести кадров в отделах. Но я хочу подчеркнуть, что это только начало. При хорошей поддержке мы сможем сделать чудеса...»

«Почему в моей интонации заучит пессимизм? Хорошо, посмотрите на численность нашего отдела и сравните ее с аналогичными отделами аналогичных по размеру фирм. Мы почти вдвое меньше. У нас также отсутствует компьютерное программное и техническое обеспечение, ощущается дефицит в необходимом количестве персонала».

«Конечно, несмотря ни на что, мы могли бы работать лучше, если бы имели достаточное к этому желание. Я буду с Вами предельно откровенным, если мои взгляды останутся между нами, договорились? Мы — как бы бедные родственники здесь. Специалисты по управлению человеческими ресурсами просто не рассматриваются с точки зрения важности или полезности. Мы в глазах многих просто являемся ненужным придатком».

Дмитрия Миронова («зовите меня просто Дима, как все») Максим Бодров нашел наиболее трудным человеком, с которым можно было иметь дело. Он был очень приветлив и поддерживал разговор, но ни на один из вопросов Максима не дал ясного и прямого ответа. Он был одним из тех, кто полчаса мог говорить без остановки, не давая при этом какой-либо полезной информации. Бодров понял, что получил кое-какую информацию только по двум моментам из всей беседы, длившейся 45 минут. Первый, что профсоюз может в ближайшие месяцы объявить забастовку с выплатой компенсации, и второй, что сын Миронова собирается поступать в медицинское училище. Бодров, зная о первом факте, не захотел вдаваться в подробности второго, не относящегося к делу.

Через неделю Максим должен был представить краткий отчет и рекомендации Родиону Карлову, уже была назначена встреча. Но до этого ему позвонили с информацией о том, что один из его консультантов попал в автомобильную аварию в Челябинске и не сможет работать над проектом в течение нескольких недель. А это означало, что Бодров должен был, как можно скорее, поехать туда, чтобы закончить работу над проектом лично. Находясь в жестких временных рамках, Максим Бодров должен был принять решение, как поступить.

Контрольные задания

1. Какова ваша оценка подхода Максима Бодрова к исследованию данной проблемы?

2. Как бы поступили вы, находясь на месте Бодрова в данный момент времени?

Контрольный список вопросов

1. Что вы ждете от отдела по управлению человеческими ресурсами в этой

компании?

2.Какова ваша оценка вклада в общее развитие компании этим отделом в перспективе?

3.Чем должен заниматься этот отдел?

4.Что уже из этого сделано и насколько вы удовлетворены исполнением?

5.Довольны ли вы в общем работой сотрудников отдела по управлению человеческими ресурсами?

6.Какие, на ваш взгляд, основные задачи стоят перед фирмой в ближайшие 5 лет?

7.В чем испытывает потребности ваш отдел?

8.Какими, по вашему мнению, новыми видами услуг или информацией должен обеспечивать вас отдел по управлению человеческими ресурсами?

СИТУАЦИЯ 21

Электростанция

Крупная электростанция в районе г. Сызрани стала испытывать определенные трудности, связанные с оценкой исполнения. Всегда ранее вышестоящая организация каждые полгода подвергала весь персонал и служащих оценке по определенной форме. Вот уже около 10 лет как все привыкли, что за отличное исполнение ставится пятерка, исполнение выше среднего оценивается четверкой, среднее — тройкой, ниже среднего — двойкой и низкий уровень — одним баллом. Общее количество баллов записывалось в правой колонке, внизу которой подсчитывался общий итог.

Оценивающие, пожалуйста, заполните эту анкету на каждого вашего служащего, как это от вас требует ОУЧР.

Данную анкету должен заполнять оценивающий руководитель, ответственный за 75 и более процентов выполняемого оцениваемым служащим трудовых функций.

Приложение А

Форма анкеты по оценке исполнения на электростанции

Количество работы	Качество работы	Надежность выполнения работы	Инициативность	Взаимодействие с коллективом	Взаимоотношение с коллективом
Отличное	Плохое	Отличная	Плохая	Отличное	Плохое
Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Среднее	Среднее	Средняя	Средняя	Среднее	Среднее
Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
Плохое	Отличное	Плохая	Отличная	Плохое	Отличнее

Баллы					
-------	--	--	--	--	--

Подпись оценивающего руководителя _____

Имя служащего _____

Номер служащего _____

Методика оценки была примитивно простой: проверяющий дважды в год производил оценку каждого служащего (30 июля и 30 января). Результаты обсуждались с работником и затем направлялись в службу управления персоналом, где помещались в личное дело работника. Когда наступало время пересмотра зарплаты или штатного расписания, эта накопленная информация как-то учитывалась. Эта система оценки была разработана опытным кадровиком Н.К. Крысиным, ушедшим на пенсию два года назад,

Его преемником стал П.В. Петухов, окончивший коммерческий факультет 15 лет назад. С тех пор он проработал немало на предприятиях топливно-энергетической области, а в последние 5 лет выполнял функции, связанные с управлением персоналом.

П.В. Петухов тщательно пересмотрел систему оценки. Отношение служащих по отношению к ней сводилось к смеси безразличия с полным отрицанием. Неофициальные исследования показали, что около 60% проверяющих затрачивают всего по 3 минуты на заполнение бланков итоговыми результатами и не обсуждают их вообще с работником, а сразу отправляют в отдел управления персоналом. Еще 30% затрачивают немного больше времени, но самим служащим сообщают о результате поверхностно. И только 10% пытаются делать то, что от них требуется.

П.В. Петухов также выяснил, что результаты анкетирования вообще редко когда учитывались при решении, вопросов о должностном повышении или увеличении заработной платы. Большинство руководящих работников рассматривали эту систему оценки как бесполезный ритуал.

На предыдущем месте работы Петухов познакомился с более эффективной системой оценки исполнения, включающей в себя осуществление обратной связи с оцениваемым работником. Это способствовало росту производительности труда, снижению текучести и абсентеизма и, что самое главное, раскрытию потенциальных способностей работников, а также обеспечивало фактическими сведениями при принятии решений, связанных с вопросами продвижения и увеличения заработной платы.

П.В. Петухов не обладал большим опытом в составлении программ по оценке исполнения, но чувствовал, что должен справиться с этим. Ведь эту программу будет рассматривать и утверждать (или отклонять) сам генеральный директор В.И. Федоров!

Справка:

В.И. Федорову 59 лет, он всегда все свое внимание направлял на производственный процесс, а людским и финансовый ресурсам уделял немного времени. Его больше волновали вопросы работы оборудования, его замены,

закупки сырья и т.п. В.И. Федоров — довольно консервативная личность, подчеркнуто вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своем внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности генерального директора он не внес каких-либо значительных изменений в производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать жить на юг, к морю.

П.В. Петухов позвонил своему давнему другу, который когда-то, будучи еще аспирантом, руководил дипломной работой П.В. Петухова. Максим Бодров, так его зовут, создал свою консалтинговую фирму 4 года назад после зарубежной стажировки и стал активно заниматься управленческим консультированием. Просмотрев свои планы на эту неделю, он нашел «окно» и охотно согласился помочь другу.

После бесед с персоналом предприятия и изучения дачных, представленных Петуховым, сидя в его кабинете, Максим Бодров сказал: «Прежде, чем я порекомендовал бы тебе предпринять некоторые шаги, мне хотелось бы поделиться своими впечатлениями по поводу текущего состояния дел. Вашей программе не хватает вовлеченности в нее самого персонала. Она затрагивает только одну сторону - от начальника к подчиненному, не более. Кроме того, многие руководители среднего звена имеют в подчинении от 15 до 20 человек и должны их всех оценить. Согласись, что это многовато, они не в силах их эффективно оценить. Что ты скажешь о трехступенчатой системе оценки исполнения для вашего предприятия?»

Измени форму анкеты, введи тестирование, внуши персоналу чувство важности этой работы, обучи их правилам работы с анкетой, тестом, увеличь число проверок с двух до четырех в год.

Введи в программу систему оценки работников друг другом в пределах каждого структурного подразделения по 15-балльной шкале. Это будет полезным дополнением к информации проверяющих.

Введи в программу оценку самих руководителей подчиненными. Это вызовет продолжение диалога и повысит производительность труда как начальников, так и их подчиненных.

Контрольные задания

1.Вы — П.В. Петухов. Оцените эти рекомендации для вашей электростанции.

2.Как, по вашему мнению, воспримет Б.И. Федоров эти рекомендации?

3.Как вы будете убеждать В.И. Федорова в необходимости проведения вышеуказанных изменений в программе оценки персонала?

СИТУАЦИЯ 22

Молодые специалисты

Вы являетесь менеджером по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работает 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников различных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них.

Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы эквивалентного уровня, но в различных областях. На момент найма их потенциал представляется блестящим.

АНДРЕЙ

Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считает его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он имеет склонность не афишировать результаты своих опросов, и поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

БОРИС

Помощник отдела снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает очень скрупулезно, все досконально взвешивает. Он безусловно, заслуживает доверия. Это «великолепный помощник». Однако вам надо решить, достаточными ли способностями он обладает, чтобы подняться на более высокую ступень.

САМВЕЛ

Симпатичный и открытый южанин. Он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь

ДЕНИС

Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Он прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно, если учесть его опыт, является очень весомым. Он обладает большим энтузиазмом, но, к сожалению, он мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

ЭДУАРД

Инженер. Он очень способный в плане мастерства. Уже четыре месяца он работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных

коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной», опередившей их. Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но несмотря на это он не оставил свою должность и постепенно, благодаря своей смелости и компетентности, входит в узкий круг руководителей завода.

ФЕДОР

Инженер. Он работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они его хорошо приняли. Федор — великолепный специалист в своей области, и вклад, который он вносит в работу коллектива, очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

ГРИГОРИИ

Вот уже год Григорий работает региональным инспектором по сбыту. Он руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

ЕЛЕНА

Елена, как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты. И, кажется, она имеет к этому способности. О себе она говорит, что является карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Елена заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

ИРИНА

Прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить свою работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Если со средним уровнем, то ее сообразительность и быстрота составляют всего 80%. В своем отделе она — самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков. А на рынке труда их дефицит и средний уровень зарплаты аналитиков сильно возрос.

ЖАННА

Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей на встречу и выделяет свободное время. Через год у нее два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с финансовым начальником выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. У нее сейчас финансовые затруднения.

Контрольные задания

1. Будучи принятыми на работу как дебютанты, им была назначена одинаковая для молодых специалистов зарплата по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5% (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны теперь назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5% из общего фонда зарплаты.

2. Вам также следует проанализировать их достижение с целью составления индивидуального плана продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

Примечания:

1. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:

- а) в отрасли недостаток специалистов;
- б) в отрасли имеется безработица.

2. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них.

3. Ваша цель — обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увлечение зарплатой должно соответствовать результатам их работы.

СИТУАЦИЯ 23

Извините, но место занято

Лариса Дольская — 32-летняя замужняя женщина, имеющая шестилетнюю дочь. В результате недавней автокатастрофы она прикована к инвалидной коляске. Утраченную способность ходить она неплохо компенсирует умением отлично маневрировать своей инвалидной машиной.

Она имеет степень бакалавра коммерции по двум специальностям маркетингу и финансам. В университете она считалась способной студенткой и помимо этого вела активную студенческую жизнь: организовывала дискотеки и различные вечеринки, отлично играла в баскетбол, входя в сборную команду университета.

Трудовую карьеру после окончания университета Лариса начала в одном коммерческом банке в качестве советника по инвестициям. Она настолько успешно справилась со своими обязанностями, что через три года была повышена в должности до начальника отдела.

В течение первого года работы в банке она познакомилась с Алексеем Дольским — преподавателем вуза. Давая ему практические советы по поводу наилучшего размещения его денежных средств, ее интерес стал немного выше, чем к простому клиенту. Годом позже, когда их чувства стали взаимными, они решили пожениться. Свадьба состоялась как раз после повышения Ларисы по службе. После рождения дочери Лариса использовала свой отпуск лишь частично, только для того, чтобы поправиться после родов. И спустя 4 недели опять приступила к выполнению своих профессиональных

обязанностей. За ребенком ухаживала ее овдовевшая мать, которая специально для этого переехала к ней.

Лариса жила ожиданием скорого повышения. Ей сказали, что в связи с переводом управляющего банком на должность вице-президента, она является кандидатом на освободившуюся должность.

Затем случилось несчастье. Возвращаясь поздним вечером со встречи с одним из клиентов, Лариса потеряла управление автомобилем, попала в кювет и перевернулась. В образовавшейся ловушке из металла она находилась около двух часов, пока один из проезжающих не заметил ее перевернутый автомобиль и не вызвал помощь. Лариса сломала позвоночник и лишилась возможности самостоятельно передвигаться.

Выдержав длительный курс лечения, она частично выздоровела и научилась справляться с жизнью в инвалидной койке. Муж ее поддерживал как мог и всячески помогал преодолеть надвигающуюся депрессию, вызванную осознанием того что на всю оставшуюся жизнь ей придется быть прикованной к койке. И она даже возобновила спортивную активность в пределах своих ограниченных возможностей. Она также научилась управлять специально приспособленным для инвалидов автомобилем, и при этом неплохо справлялась с перемещением от водительского сиденья до коляски без посторонней помощи.

Просидев год дома, ведя хозяйство и воспитывая дочь, Лариса начала проявлять беспокойство, что утрачиваются навыки к работе, по которой она очень скучала, вспомнив свое волнение и чувство ответственности при принятии решений, свою активность. И она обратилась на прежнее место работы, чтобы выяснить, нет ли для нее каких-либо вакансий. Но ее босс сочувственно заявил, что, к сожалению, для нее ничего подходящего нет даже в перспективе.

Тогда Лариса обратилась в службу занятости и нашла одно место, которое ее устраивало наилучшим образом. Местная трастовая компания предлагала должность консультанта по инвестициям в открываемом филиале. Требовался специалист с трехлетним опытом работы. Лариса отправила резюме и сопроводительное письмо, но не упомянула о своей ограниченно трудоспособности.

Через несколько дней ей позвонили и пригласили на собеседование. Она подъехала к офису на своей машине, пересела в коляску и направилась к входу. Но войти внутрь можно было преодолев одну ступень, что для Ларисы представилось невыполнимым. Она была вынуждена прождать несколько минут, пока один прохожий не помог ей пройти внутрь здания.

Здесь она поняла, что, должно быть, является первым клиентом, захавшим сюда в инвалидной коляске, т.к. все кассиры-операционисты выглядели растерянными и совершенно не понимали, что им нужно было делать в то время, когда Лариса пыталась протиснуться в дверь. Она также не могла подъехать к стойке, т.к. она была окружена канатом с тем, чтобы клиенты выстраивались строго по очереди, не создавая толчеи. Одна молодая сотрудница поднялась из-за первого стола и спросила у Ларисы, чем могла бы быть полезной для нее, затем представилась: «Светлана Рудик — инспектор по ссудам». Лариса в свою очередь представилась и объяснила цель своего визита. Светлана, казалось, была

удивлена, «что женщина, находившаяся перед ней, является претендентом на получение работы, но, быстро взяв себя в руки, объяснила, что господин Фигуровский — управляющий делами филиала — хотел бы лично провести собеседование. Затем она попросила Ларису заполнить анкету, передав ей образец. Для того чтобы было удобнее писать, Лариса придвинулась поближе к столу, который был для нее слишком высоким, но она справилась с этим.

В то время как Лариса занималась заполнением анкеты, Светлана исчезла в одном из кабинетов, находящихся в углу помещения. Спустя некоторое время, она появилась вновь и сделала знак рукой, приглашающий войти в кабинет. Лариса объехала другие столы под серьезными взглядами сидящих за ними женщин-сотрудниц, некоторые из которых подвинули свои стулья, освобождая ей дорогу. Затем Светлана представила Ларису и Фигуровского друг другу и вышла из кабинета.

Управляющий делами Фигуровский выглядел на свои 40 лет и был одет в темный костюм с темно-синим галстуком. Он вышел из-за стола, чтобы пожать Ларисе руку, а получилось так, как будто он приглашает ее сесть на диван, стоящий возле стены. Поколебавшись секунду, он вернулся на свое место. Напротив стола стояли два стула, которые мешали Ларисе приблизиться на достаточно близкое расстояние. Фигуровский вновь обошел свой стол и отодвинул их в сторону.

ФИГУРОВСКИЙ: Значит, Вы претендуете на должность эксперта по инвестициям?

ЛАРИСА: Да. Я полагаю, что это именно та должность, которой я соответствую в наибольшей степени. У меня более чем семилетний опыт работы в этой области.

Ф.: В Вашем резюме нет никакого упоминания о Вашем физическом недостатке, отражающемся на трудоспособности и не которых ограничениях в передвижении на Вашей коляске.

Л.: А это так важно?

Ф.: Ну, это как-то неожиданно. Я не знаю, насколько это может повлиять на выполняемую Вами работу. Сможете ли Вы выполнять свои обязанности в режиме нормативного рабочего дня?

Л.: Безусловно. Мне только понадобится рабочий стул, и при этом Вы даже сможете сэкономить один стул.

Ф.: Да, но Вы же будете просто прикованы к столу. А мы ожидали советника по инвестициям — человека мобильного, способного посещать клиентов.

Л.: Я могу управлять автомобилем и вполне способна посещать клиентов.

Ф.: Но я не знаю, что сказали бы наши клиенты, направь мы им консультанта в инвалидной коляске.

Л.: Я думаю, что они смогли бы привыкнуть к этому, особенно, если советник знает свое дело. И плюс к тому — я очень любезна со своими клиентами.

Ф.: Гм, даже не знаю... Я должен немного подумать. У нас отсутствуют какие бы то ни было приспособления для инвалидов, чтобы пойти Вам навстречу.

Светлана сказала, что у нас возникнут определенные трудности, даже когда Вам необходимо войти в дверь.

Л.: Думаю, что монтаж небольшого пандуса вдоль лестницы не обойдется слишком дорого. С перилами на стене я бы смогла подтягивать себя вверх. Что касается дверей, то я полагаю, районные социальные службы могли бы оказать работодателю содействие в том, чтобы сделать что-то, что могло бы помочь людям с определенными физическими недостатками. Я уверена, что Вы получили бы деньги, для того чтобы сделать самооткрывающиеся двери. К тому же это также помогло и Вашим клиентам-инвалидам, не так ли?

Ф.: Ну а туалет...?

Л.: Могу я взглянуть на него?

Без всякого желания, нехотя, г-н Фигуровский, идя впереди Ларису, показывал ей все удобства в туалетной комнате, которая хотя и оказалась слишком тесной, но посредством переноса перегородок можно было ее сделать доступной и для инвалидной коляски. Они вернулись в кабинет, где г-н Фигуровский задал Ларисе еще несколько вопросов по поводу ее трудового стажа, профессионально-квалификационного уровня и предлагаемых условий оплаты труда. Из всех его вопросов становилось очевидным, что он не относится к кандидатуре Ларисы с большим энтузиазмом. Он пообещал, что в скором времени свяжется с ней и проводил ее до двери, где помог ей выйти и спуститься по лестнице.

Прошло две недели. От компании ничего не было слышно, и Лариса решила позвонить сама. Она попросила к телефону г-на Фигуровского, но к телефону подошла Светлана и сказав что должность эксперта по инвестициям уже занята и что письмо с отказом отправлено почтой.

Письмо пришло через три дня, оно было отправлено в тот же день, когда Лариса звонила на фирму. Письмо было следующего содержания.

Уважаемая госпожа Дольская!

Мы благодарим Вас за проявленный интерес к должности советника по инвестициям в нашем западном филиале. Мы сожалеем, что не смогли удовлетворить Вашу просьбу о трудоустройстве, т.к. мы нашли более квалифицированного человека на данную должность.

Для нашего филиала было бы также нелегко предоставить работу кому-либо в инвалидной коляске, т.к. это не планировалось изначально. Нам пришлось бы провести значительные изменения, затраты, которые мы не можем себе позволить ввиду недостаточной рентабельности нашего филиала.

Мы надеемся, что Вы поймете нашу позицию.

Мы будем держать Ваше заявление в банке данных на случай появления подходящей вакансии в другом филиале.

*Искренне Ваш Михаил Фигуровский,
управляющий делами филиала.*

Наведя справки, Лариса узнала, что человек, получивший работу, — мужчина со степенью бакалавра коммерции по специальности «бухучет», работающий в

банке в течение двух лет на должности инспектора по ссудам и одного года на должности консультанта по инвестициям.

Лариса была уверена, что является более высококвалифицированным специалистом в этой области. Это ее серьезно разозлило, и она почувствовала, что должна что-нибудь сделать по этому поводу. И она подумала о подаче жалобы в комиссию по трудовым спорам. Она где-то слышала о принципе «разумной уступчивости», который требует от работодателя выбирать разумные критерии для предоставления рабочих мест физически неполноценным людям, если это не накладывает крайне обременительных обязательств на фирму. Но, с другой стороны, ей не очень хотелось бороться за результат в свою пользу, т.к. если бы она выиграла спор и получила эту работу, то выполняла бы ее во враждебной обстановке.

Контрольные задания

1. Каковы шансы Ларисы получить работу, если она обратится в комиссию по трудовым спорам?
2. Каковы альтернативные варианты по выходу из сложившейся ситуации?

СИТУАЦИЯ 24

Русские узоры

Фирма «Русские узоры», расположенная в г. Первомайске, — производитель расписной металлической посуды, — находится сейчас в процессе значительного расширения. Ожидается, что число работников предприятия увеличится на 30%. Большая часть предполагаемого увеличения численности персонала про изойдет в производственной сфере и в бытовых подразделениях.

Работая несколько лет, фирма приобрела неплохую репутацию. Фирма испытывает определенные трудности в привлечении специалистов определенного уровня квалификации.

Ниже приведена таблица, в которой сопоставлены различные методы подбора и найма персонала.

Используемые методы набора

	Обращающиеся лично	Обращающиеся заявлением	Госслужба занятости	Реклама	Содействие профсоюзов	Рекомендации От служащих	Выпускники высших школ
Общее количество заявлений:							
производство	90	170	40	230	30	30	170
сбыт	30	60	130	420	20	40	90
Общая доля заявлений по данному методу, %:							
производство	12	22	5	31	4	4	22
сбыт	4	8	16	53	3	5	11
Соотношение принятых на работу к общему количеству заявлений, %:							
производство	30	40	60	50	50	60	70
сбыт	30	80	70	50	40	50	60
Соотношение нанятых к общему количеству предлагаемых рабочих мест:							
производство	50	60	70	75	60	75	80
сбыт	70	80	80	50	50	60	70
Издержки при найме одного человека:							
производство	2	4	3	11	2	2	14
сбыт	2	3	3	14	2	3	13
Текущность кадров в пре- делах 3-летнего периода от общего числа нанятых по данному методу:							
производство	14	15	10	12,5	10	7,5	19
сбыт	10	5	7,5	15	15	14	18

Контрольные задания

1. Дайте ваши рекомендации по поводу одного или нескольких методов подбора и найма для:

- производственной сферы;

- сбытовой сферы.

2. Дайте ваши рекомендации по поводу одного или нескольких методов набора для каждого типа рабочей силы.

СИТУАЦИЯ 25

Подбор персонала

Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам — менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И.Л. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача — осуществить поиск кандидатов на данную должность. Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу:

- план-График мероприятий по подбору кадров;
- текст рекламного объявления;
- смета проекта;
- критерии первичного отбора кандидатов;
- список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу. Итак: *сегодня, в понедельник 15 апреля 10-00 вам необходимо обработать информацию и подготовить проект приказа, план график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.*

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата

1.Название организации. Издательство «Камилла».

2.Организационно-правовая форма. Акционерное общество закрытого типа.

3.Вид деятельности. Выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производятся как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т.ч. в других издательствах и агентствах).

4.История развития организации. Фирма АОЗТ «Издательство «Камилла» образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной

торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы. В среднем в месяц впускается около 25-30 новых наименований книг тиражами порядка 30-100 тысяч экземпляров, т.е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка \$1500000.00 - \$2000000.00 в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию — сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно \$600000.00 - \$1000000.00 в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России. Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20%-30% — на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение. Фирма находится в Москве.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ; и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции. Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

1) высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

2) многотомные подписные издания (серии книг);

3) художественная литература в твердом переплете;

4) дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

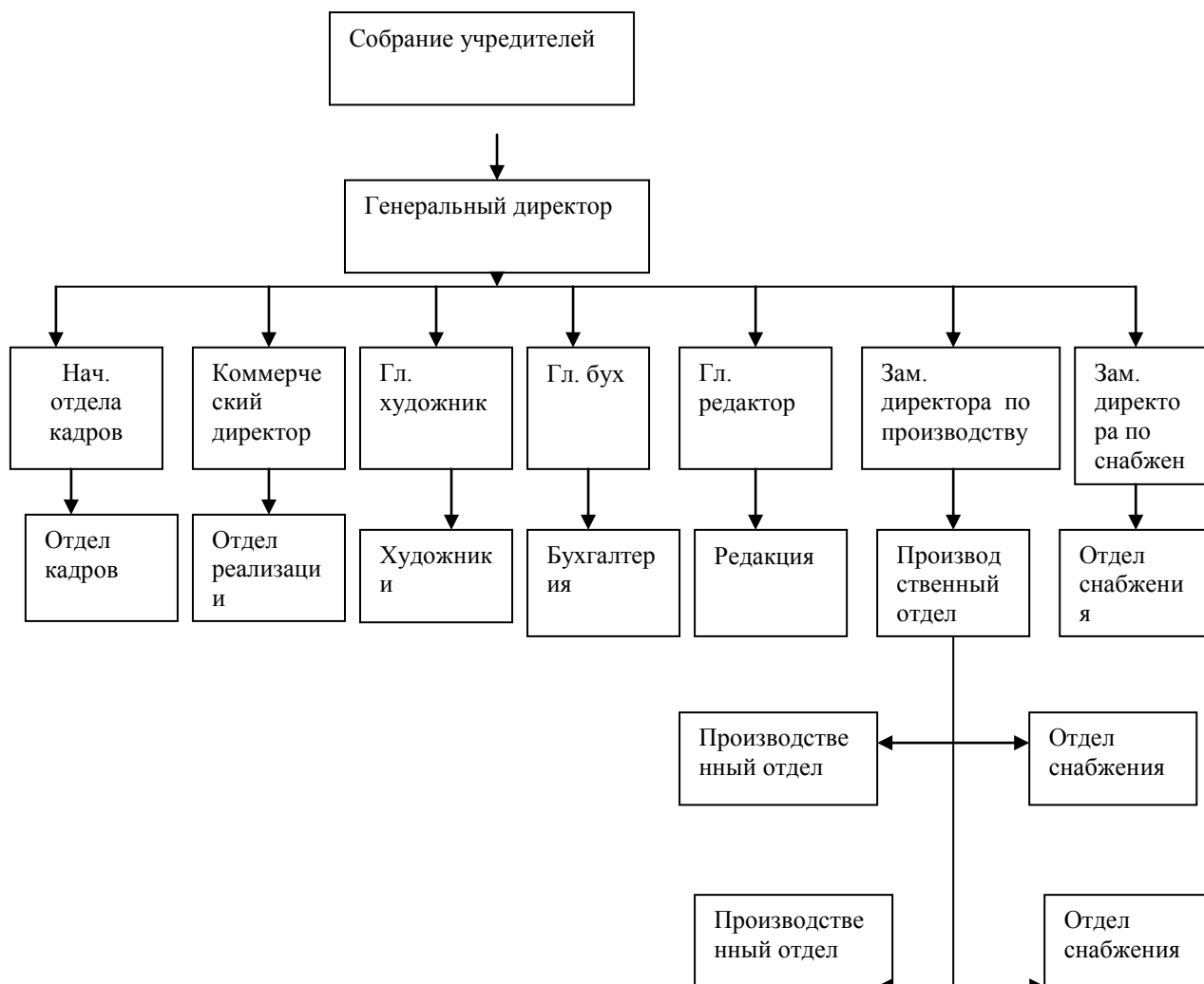
9. Используемое оборудование. Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры «Macintosh-Cuadro» на базе процессора «Motorolla». «Pentium» (IBM PC 586) на базе процессора «Intel», сканеры фирмы «UMAX» и «AOFA», наиболее популярные сейчас. Разработана программа «Adobe Photoshop» позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для

высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики. Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей:

- 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах;
- 2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения «времени их простоя», т.е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей;
- 3) материальная заинтересованность.

11. Структура фирмы



12. Описание работы

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер).

Место работы: производственный отдел.

Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ: различные виды конвертации текста из одного

формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макетана диапозитивы (пленки).

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер ГВМ РС, лазерные принтеры HP III, HP III plus. HP IV, HP IV plus. 60

Производственные связи:

а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству);

б) редкие (с художниками, редакторами).

Заработная, плата: сдельная от 700 до 900\$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450-500 страниц либо две книги объемом 320-332 страниц простой верстка.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных Издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

Информация о кадровых агентствах, осуществляющих набор персонала

1. Консалтинговая фирма «Приз»

Краткая историческая справка: АОЗТ «КФ «Приз» основано 25 апреля 1994 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере Кадрового консалтинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка данных о специалистах: пассивный (30000 чел.) и активный (2500 чел.). Использует компьютерную экспертную систему «Служба персонала», которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, формировать резерв на выдвижение. В 1994 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые исследования с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офисменеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информационным системам, программисты, юристы, специалисты по страхованию, няни, гувернантки, водители, другие.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: промышленность, строительство, транспорт, средства массовой

информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании, страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

Отделения, филиалы, дочерние фирмы: Татарстан, г. Казань (обращаться через московский офис).

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядков расчетов: стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использованием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40% — предоплата, 60% — при приеме кандидата на работу. Консалтинговые услуги — почасовая оплата.

Гарантии для клиентов: при увольнении выбранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика.

Другие виды услуг: консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирование по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирование сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую совместимость.

2. ТОО «ООТ»

Краткая историческая справка: ТОО «ООТ» организовано в апреле 1993 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предпринимателям, желающим вести бизнес в России. Активно развиваются два направления — организация визовой поддержки иностранным гражданам и подбор специалистов со знанием иностранного языка для работы в Московских представительствах. База данных — более 5500 человек.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: секретари, личные помощники, офис-менеджеры, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по маркетингу и рекламе, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, юристы, программисты, инженеры технологи, эксперты и исследователи, водители, вспомогательный персонал.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: торговля, сфера услуг, банки и финансовые компании, общественные организации, строительство и промышленность, транспорт, образование, издательское дело и полиграфия, медицина.

Характеристика подбираемого персонала по уровню месячной оплаты труда: до \$300 — 30%, \$300-600 — 40%, \$600-1000 — 15%, \$ 1000-2000 — 15%.

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядков расчетов: отбор кандидатов на основании собственной базы данных в течение трех дней, использование при необходимости в этих целях рекламы (как правило, за счет средств агентства), оплата осуществляется по факту

приема на работу в течение пяти дней; величина гонорара, как правило, — месячный оклад принятого на работу сотрудника.

Гарантии для клиентов: «ООТ» гарантирует конфиденциальность полученной информации, бесплатный подбор нового кандидата в случае, если предыдущий увольняется в течение одного месяца (если клиент не нуждается во вторичном подборе сотрудника, агентство обязуется возратить сумму из расчета 1/30 месячной зарплаты за каждый день, не достигающий до месячного срока); не делать в течение трех лет новых предложений людям, работающим у клиента по нашему представлению.

Другие виды услуг: обеспечение визовой поддержки для иностранных граждан, консалтинг.

СИТУАЦИЯ 26

Этический вопрос

«Капля камень точит». И в организациях тоже. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям («скандалистов» — они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое «необычное» отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников. Где же выход?

СИТУАЦИЯ 27

Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей высших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться;
- создание на рабочих местах духа единой команды;

➤ проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;

➤ поддержка неформальных групп при условии, что они не наносят реального ущерба организации;

➤ создание условий для социальной активности работников вне организации.

Потребность в уважении:

➤ постоянное увеличение содержательности работ сотрудников; обеспечение эффективной обратной связи с результатами

➤ работ и реакцией руководителя;

➤ поощрение достигнутых результатов;

➤ привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;

➤ делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий;

➤ продвижение подчиненных по служебной лестнице;

➤ обеспечение обучения и переподготовки подчиненных;

➤ которые повышают уровень их компетентности.

Потребность в самовыражении:

➤ точное определение и реализация потенциала каждого работника;

➤ поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи;

➤ поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

СИТУАЦИЯ 28

Итальянский предприниматель планирует открыть сеть пиццерий в различных городах Российской Федерации. В 2001 году должны быть открыты два ресторана в Москве. Приглашенная строительная компания должна завершить отделку зданий в феврале 2001 года. Первые посетители должны попробовать итальянскую пиццу в конце апреля. В каждом ресторане предполагается обслужить до 100 посетителей одновременно, что по расчетам потребует (для одной пиццерии) 6 поваров, 6 помощников поваров, 15 официантов, 4 барменов, 10 вспомогательных рабочих. В январе 2000 года работало 5 сотрудников: директор по персоналу, коммерческий директор, два директора ресторанов, ассистент.

Вопросы

1. Определите реальные потребности в персонале на февраль и апрель 2001 года.

2. Как итальянский предприниматель может решить проблему приема персонала? С какими трудностями он может столкнуться?

3. Какие методы привлечения кандидатов можно использовать? Какому методу Вы бы отдали предпочтение?

4. Как организовать первичный отбор кандидатов? На какие методы следует обратить внимание при выборе поваров, официантов, вспомогательного персонала?

5. Кто должен принимать решение о приеме на работу?

6. Как организовать интеграцию новых сотрудников в компанию, которая только начинает работать?

СИТУАЦИЯ 29

В ходе одного из опросов 18 из 20 высших руководителей «Хьюлетт-Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель компании Билл Хьюлетт. «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений... Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики, В конечном счете это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде, к команде «Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирма «Хьюлетт-Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт-Паккард» успешно пережила спад.

Сама первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации — это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

«ХП» подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

Во-первых, во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

Во-вторых, цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало, чтобы высшие руководители были энтузиастами, — подбирать их следует на том основании; способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных. Введение к указанному тексту кончается словами:

«Хьюлетт-Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, а она, скорее, должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая «ХП» вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов» состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу; их даже подталкивают к тому, чтобы

они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт-Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели к тому, что премиальный фонд был уменьшен на 250 тыс. долл. за срыв качества.

Вопрос

Какие принципы используются в «НР» для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?

СИТУАЦИЯ 30

Папка руководителя

В данном упражнении кандидату предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, при этом решая проблемы, которые являются общим для многих руководителей. Это реальные проблемы в том смысле, что документы, приведенные ниже, составлены на основании реальной практики руководителей.

Инструкция. Вас назначили директором завода. Прежний директор внезапно тяжело заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. На сегодняшний день вы еще работаете главным инженером, другого завода.

Ваш директор находится в отпуске с 24 июня по 8 июля, и вы являетесь его заместителем, исполняя как свои, так и его обязанности. Работы много, поэтому было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим новым обязанностям только 10 июля.

Сегодня 30 июня, пятница. Вы решаете заехать на свой новый завод и подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

Ваша задача: осуществите те действия, которые вы считаете нужными, в процессе разбора бумаг на столе.

Запишите все действия, которые вы хотели бы предпринять, включая

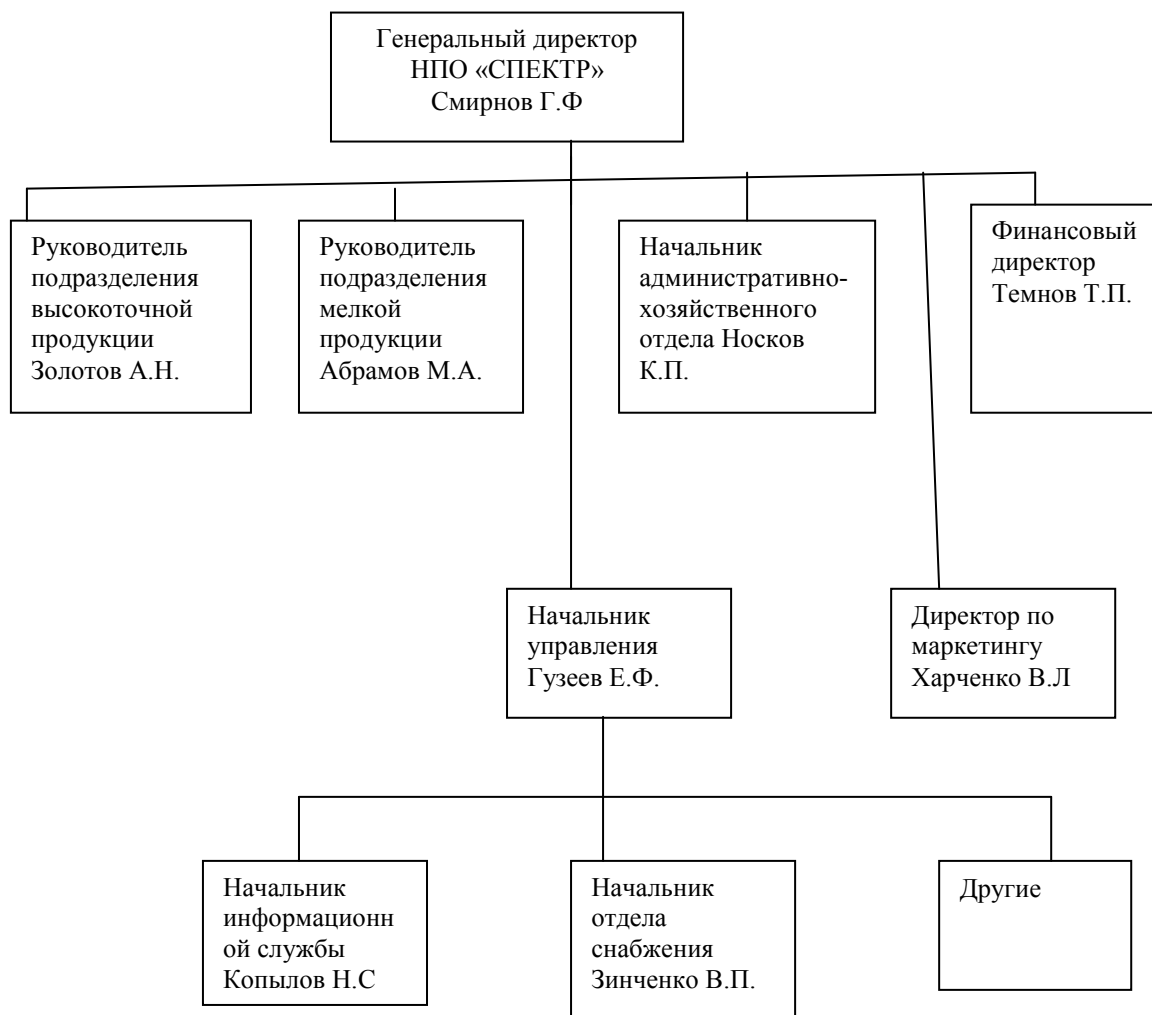
подготовку служебных и докладных записок, писем, телефонных звонков, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д. Пишите «Никаких действий не предпринимать» в тех случаях, если, по вашему мнению, документ их не требует. У вас в распоряжении есть также настольный календарь-ежедневник.

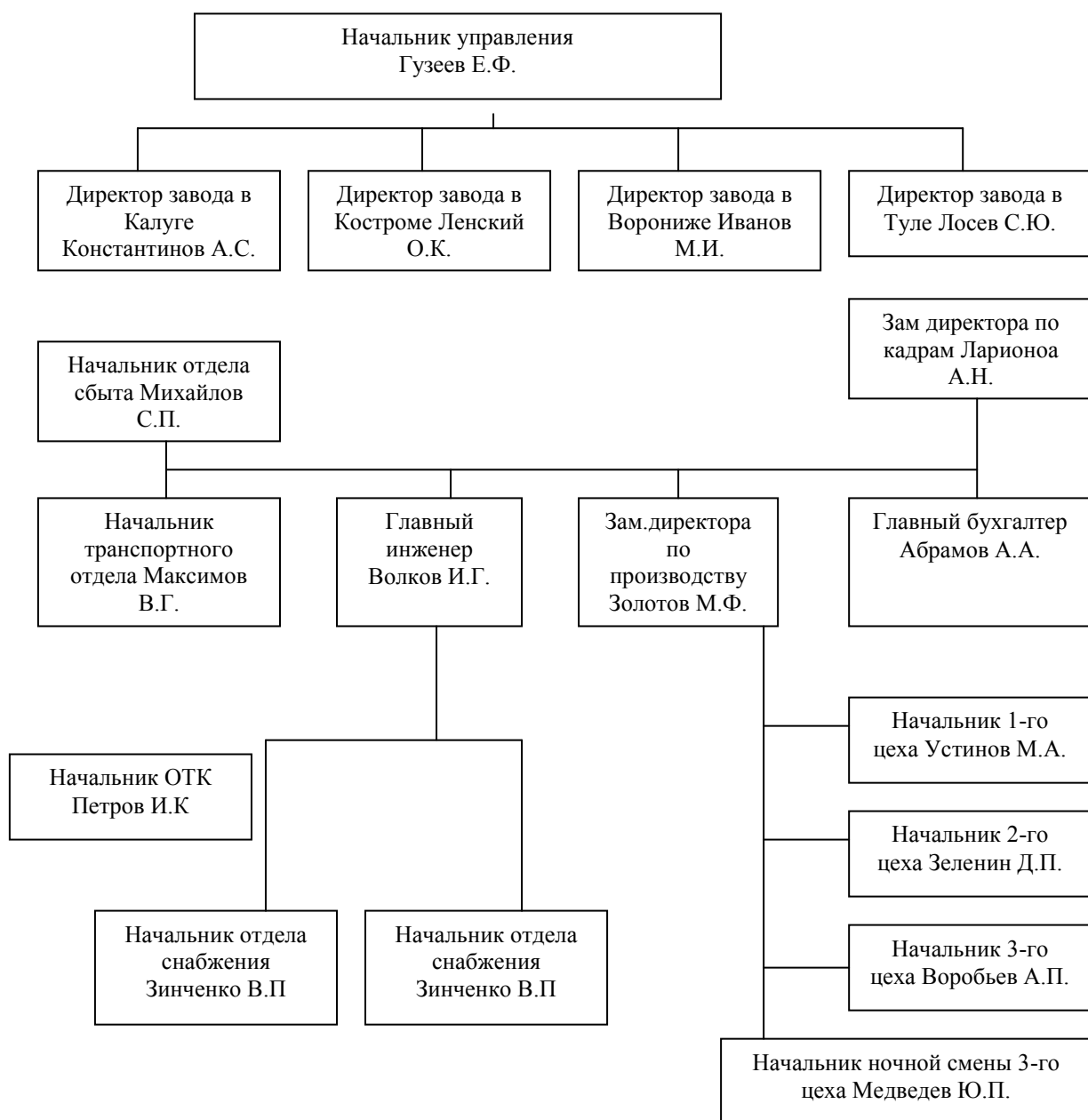
Свои резолюции вы можете писать на самих документах или делать пометки в ежедневнике.

В вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре Воронежского завода вы заменяете директора завода М.И. Иванова.

Настольный календарь-ежедневник

30 июня	
1 июля	
2 июля	
3 июля	
4 июля	
5 июля	
6 июля	
7 июля	
8 июля	
9 июля	
10 июля	
11 июля	
12 июля	
13 июля	
14 июля	
15 июля	





Время: 27 июня, 16.30
От кого: директор завода в Костроме Ленский
Кому: Иванову

ТЕЛЕФОНОГРАММА

О.К. Ленский просит разрешить посетить наш завод зам. директора по производству и начальнику сборочного цеха с его за вода в пятницу 7 июля для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

М. Соколова, секретарь

(2)

Директору завода
от зам. директора по кадрам
27 июня

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Изучение причин резкого падения исполнительской дисциплины в 1-м цехе показало, что дело обстоит крайне серьезно.

Можем ли мы обсудить этот вопрос? Я думаю, что этот вопрос требует принятия срочных мер.

А.Н. Ларионов

(3)

Директору завода
от зам. директора по производству
26 июня

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Недавние волнения в 1-м цехе, связанные со сверхурочными работами, по моему мнению, вызваны необдуманными действиями Устинова.

Его работа за последний год была неудовлетворительной. После нескольких серьезных нарушений в работе цеха он получил выговор с требованием улучшить свою работу в самые сжатые сроки.

Его работа не улучшилась, я не могу больше доверять ему и настаиваю на его увольнении.

Золотов М.Ф.

(4)

Директору Воронежского завода Иванову ММ.
от генерального директора, НПО «СПЕКТР»
Смирнова Г. Ф.

26 июня

Я согласен с руководителем подразделения мелкой продукции М.А. Абрамовым, что вы можете воспользоваться помощью их директора по сбыту А. Незнамова, для помощи вам на следующие 6 месяцев, пока вы будете осваивать выпуск новой продукции.

Пожалуйста, поставьте меня в известность, какие задачи вы намерены решить с его помощью.

Смирнов

(5)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

*Директору завода
от зам. директора по сбыту
Михайлова СП*

Встречался с Крогером, генеральным директором «Алмаза». Он интересуется коммерческими связями. Он будет у нас через 10 дней, после обсуждения этого вопроса со своим Советом директоров.

Он говорил о долговременном соглашении с загрузкой как минимум 25% производственных мощностей нашего завода. Прибыль, конечно, будет зависеть от остроты конкуренции, но отсутствие простоев можно гарантировать.

Стоит ли нам подписывать контракт с ними?. Если да, то на каких условиях?

С. Михайлов

(6)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

*Директору завода
от начальника 3-го цеха
26 июня*

Меня беспокоят издержки на эксплуатацию с тех пор, как была введена новая система планирования издержек на эксплуатацию, разработанная главным инженером. Поскольку сейчас ситуация становится все более серьезной, могу ли я встретиться с вами в ближайшее время?

Воробьев А.П.

(7)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

*Начальнику управления Гузееву Е. Ф.
от генерального директора
Смирнова Г.Ф.
22 июня*

Мне представляется, мы можем сильно сэкономить, если передадим производство Х54 на наш филиал в Воронеже Пожалуйста, сообщите мне ваше мнение к 18 июля.

Смирнов

Резолюция:
Директору Воронежского завода
М.И. Иванову.
Воронеж 23 июня

Пожалуйста, сообщите мне ваше мнение относительно данного предложения к 11 июля.

Гузеев Е.Ф.

(8)

Кому: Всем директорам Объединения
От: Е. Ф. Гузеева

Предмет: Ежемесячное совещание директоров заводов 11 июля.

23 июня

Меня очень волнует обострение проблем с транспортом. Этот вопрос будет стоять на повестке дня совещания.

Гузеев Е.Ф.

(9)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: М.И. Иванову
От: Е. Ф. Гузеева

Предмет: Перерасход бюджета

22 июня

Мне известно, что перерасход бюджета на Вашем заводе за истекший период был вызван дополнительными закупками и расходами на эксплуатацию оборудования.

Пожалуйста, изучите этот вопрос и проинформируйте меня о мерах по нормализации финансового положения на заводе.

Е. Гузеев

(10)

Министерство химического машиностроения
Москва

21 июня
НПО «СПЕКТР»
Директору Воронежского завода
Иванову М.И.

Уважаемый Михаил Иванович.

Напоминаем Вам, что Вы должны представить нам макет завода и выделить двух технических экспертов для выставки в Москве, которая начнется в понедельник 10 июля и продлится неделю.

Надеюсь увидеться с Вами в Москве во время выставки.

С уважением,

Н.П. Петров (представитель по связям с общественностью)

(11)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Директору завода
Иванову М.И.

*от рабочего 3-го цеха
Акимова А.И.*

Я хотел бы обратиться по вопросу моего премирования. Я считаю, что моя работа очень полезна и мои производственные показатели не хуже, чем у других, поэтому я должен получить такую же премию, как и остальные.

Акимов

(12)

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

*Кому: Е. Ф. Гузееву
от директора по маркетингу
Харченко В.Л.
20 июня*

В ПО «Химволокно» беспокоятся о том, что существует возможность срыва договорных сроков поставок. Прошлый раз мы задержали поставки. Пожалуйста, доложите.

Харченко

21 июня Резолюция: Иванову М.И.

Доложите мне по этому вопросу.

Е. Гузеев

(13)

*Директору завода
от начальника ночной смены
20 июня*

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Меня беспокоят накладки, возникающие в последнее время во взаимодействии дневной и ночной смен в 3-м цехе. Так, вчера, 19 июня, рабочие дневной смены оставили неподготовленное к работе оборудование, что привело к значительным потерям рабочего времени. Прошу принять меры к недопущению в будущем подобных фактов.

Ю.П. Медведев

(14)

*Главному инженеру
от начальника ЕНОТ
Копия: директору завода*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

19 июня

У меня есть ряд предложений относительно эксплуатации и текущего, ремонта оборудования, основанных на аналитической оценке существующего положения. Эти идеи сулят нам определенные выгоды.

Я хотела бы обсудить этот вопрос с вами как можно скорее.

Титова З.А.

(15)

*Директору Воронежского завода Иванову
от начальника информационной службы
Копылова Н.С.*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

20 июня

Предварительный анализ показывает, что в НПО может быть создана новая компьютерная Информационно-аналитическая система.

Для обслуживания этой системы на Вашем заводе будут нужны два специалиста, что потребует некоторых изменений в штатном расписании заводоуправления. Основные преимущества состоят в более быстром получении контрольной информации и других необходимых данных. Заинтересованы ли Вы в этом?

Копылов Н.С.

(16)

*М.И. Иванову от Гузеева
Предмет: Внедрение оценки исполнения
16 июня*

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Пожалуйста, подготовьтесь к тому, чтобы на совещании директоров заводов НПО, которое состоится 11 июля, дать свои соображения по внедрению унифицированной системы оценки исполнения.

Е.Ф. Гузеев

(17)

*Директору завода
от начальника транспортного отдела
15 июля*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Я по Вашей просьбе занимался вопросом задержек в поставках и по двум случаям выяснил, что одна произошла из-за задержки с оформлением документов в бухгалтерии, а другая — из-за некачественных инструкций по перевозке грузов, подготовленных отделом сбыта.

Могли бы мы найти время, чтобы согласовать процедуры, которые исключат такие задержки?

Машинистов В.Г.

(18)

*Директору завода
от зам. директора по производству
15 июня*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Вы просили меня рассмотреть возможность перехода 1-го и 2-го цехов на двухсменную работу по опыту 3-го цеха чтобы увеличить производительность оборудования и снизить его простои.

Я разработал программу по переходу 1-го и 2-го цехов на 2-сменный режим работы, но положение с рабочей силой на заводе сейчас напряженное, и мы сможем в ближайшее время ввести двухсменный режим лишь на некоторых участках.

В этой связи, пожалуйста, укажите, когда планируется начало реорганизации?

Золотое М.Ф.

(19)

*Директору завода
от главного инженера
14 июня*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Один из инженеров цеха выразил некоторые сомнения по поводу достаточности охраны нового оборудования в 1-м цехе.

Я думаю, что он прав. Можем ли мы в ближайшее время обсудить вопрос обеспечения сохранности нового оборудования?

И.Г. Волков

(20)

*Директору Воронежского завода
Иванову М.И.
от начальника отдела снабжения
Зинченко В.П.*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

В соответствии с Вашим распоряжением мы провели обширное изучение мировых источников поставок порошка «Спастек».

Единственный производитель — это Япония.

Цена нас устраивает, но японцы смогут представить свою продукцию только через несколько месяцев.

Каковы Ваши указания на этот счет?

Зинченко В.П.

(21)

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

*Кому: Всем подразделениям
От: финансового директора
Предмет: бюджетные сметы
1 июля*

Все бюджетные сметы на предстоящий год должны быть подготовлены к совещанию директоров и начальников отделений, которое состоится 14 июля.

Темнов Г.П.

Резолюция: Иванову М.И.

2 июня

Прошу незамедлительно принять все необходимые меры.

Е. Гузеев

(22)

*Кому: М.И. Иванову
От: Е. Ф. Гузеева
Предмет: Контроль продукции
27 июня*

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Связь между производством и сбытом улучшится, если начальник ОТК Петров будет подчиняться непосредственно вам, а не через Золотова. Вы будете непосредственно контролировать этот вопрос, что будет способствовать соблюдению интересов как производства, так и сбыта.

Сообщите мне к 11 июля, какие действия вы предпримите по данному вопросу.

Е. Гузеев

ЗАДАНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

ЗАДАНИЕ 3.1

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Помогать партнеру – выгодно ли это в условиях рынка? Международная корпорация Lexmark как самостоятельная компания появилась в 1991 г. В 1994 г. она открыла свое представительство в России. В 1997 г. доля струйных принтеров Lexmark на российском рынке составила 17%, лазерных принтеров — порядка 5—6%. На мировом рынке Lexmark занимает в целом четвертую позицию, на рынках США ее доля составляет порядка 10%.

Владимир Тимошин, менеджер по рекламе и public relations российского филиала компании, раскрывает важнейшие элементы успеха следующим образом.

На российском рынке руководство филиала использует модель двух уровневой дистрибуции, т.е. работает через партнеров-дистрибуторов, которые, в свою очередь, продвигают продукты Lexmark через свою дилерскую сеть. Фирма оказывает дилерам активную информационно-маркетинговую поддержку, обеспечивает их информацией, рекламными материалами, организует выставки, стенды, презентации и *бесплатное обучение*.

Обучение является обязательным. В течение 1997 г. курс обучения обязаны были пройти все авторизованные дилеры. В настоящее время у филиала 250 дилеров и ожидается появление новых. Всех дилеров следует обучить обращению с техникой Lexmark. Собственную систему обучения фирма развивать не стала — руководство решило воспользоваться услугами профессионального учебного центра. «Если бы мы занимались этим сами, — считает В. Тимошин, — нам пришлось бы тратить наше время исключительно на обучение». Поэтому обучение осуществляется на базе компании «Микроинформ», с которой недавно было подписано соответствующее соглашение.

Задание

1. Какие услуги оказывает Lexmark своим партнерам? _____

2. Выгодно ли Lexmark вкладывать деньги в подготовку кадров партнеров, какие преимущества она при этом получает? _____

3. Перечислите характерные черты того, как Lexmark обучение работников-партнеров. _____

ЗАДАНИЕ 3.2

Заполните пустые прямоугольники, находящиеся напротив изображения субъектов — участников фирмы, ответив на два вопроса:

1. На каком основании данный субъект участвует (может участвовать) в делах фирмы?

2. Какую позицию по отношению к персоналу фирмы занимает (может занять) данный субъект? Сформулируйте (или скомбинируйте) свой ответ, используя предлагаемые варианты:

- а) безразличная позиция;
- б) жестко регламентированное использование всех наемных работников;
- в) дифференцированный подход к разным группам наемных работников;
- г) поиск компромисса в отношениях с наемными работниками.

Банк	1. 2.
Собственники (акционеры)	1. 2.
Старшие менеджеры	1. 2.
Средние и младшие менеджеры	1. 2.
Рядовые работники	1. 2.
Профсоюз	1. 2.

ЗАДАНИЕ 3.3

В организации труда древних обществ господствовал не произвол власть предержащих, а строгий порядок, поддерживаемый социальными институтами.

Вопреки расхожему мнению, египетские пирамиды были построены не рабами, а ремесленниками и земледельцами-общинниками, чье участие в работах определялось заведенным и нерушимым порядком жизни и труда древних египтян. Их труд, даже на самых тяжелых каменотесных работах, не был угнетающе рабским. Известный египтолог П. Монтэ пишет: «И

действительно, на что им было жаловаться, этим согнанным в пустыню людям, если их поили пивом и кормили хлебом, как в Египте по праздникам». Описывая организацию трудового процесса, П. Монтэ отмечает, что в экспедицию за каменными плитами, организованную Рамсесом IV, было мобилизовано 9368 человек, которыми управляли 13 высших сановников, 20 писцов («инженеров»), 50 более мелких управляющих. В составе экспедиции было 800 наемных работников, а так же огромное количество обслуживающего персонала и их руководители. В результате тяжелейшей экспедиции не погиб не только ни один человек, но даже, как было позднее начертано на стелле, ни один осел.

Два основных института регулировали трудовые отношения при постройке египтянами пирамид — государственный бюрократический аппарат и овеянные религией традиции. Изменить заведенный порядок было чрезвычайно трудно.

Для того чтобы понять, насколько вы поняли материал о социальных институтах, регулирующих трудовые отношения в фирме, ответьте на два следующих вопроса:

1. Какие, по вашему мнению, институты доминируют в регулировании трудовых отношений в современной фирме, а какие доминировали в экспедиции Рамсеса?

2. Есть ли среди институтов, регулирующих трудовые отношения, общие для экспедиции Рамсеса и для современной фирмы?

1.

2.

Правильный ответ на первый вопрос: для современной фирмы — институт права, для экспедиции Рамсеса — государственный бюрократический аппарат и традиции. Правильный ответ на второй вопрос: традиции.

ЗАДАНИЕ 3.4

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

«Кольцо» — фирма, реструктурированная сегодня в АО на базе подшипникового завода — одного из крупнейших предприятий г. Самары и отрасли (численность работников в 1990 г. достигала 30 тыс. человек).

В начале реформ фирма была в типичном для машиностроительных предприятий кризисном положении. В 1992—94 гг. АО «Кольцо» неоднократно оказывалось на грани остановки, здесь систематически сводилась сокращенная рабочая неделя, в отдельные периоды в вынужденных отпусках находилось до 1000 человек. Объем производства в 1992 г. сократился на четверть по отношению к 1991 г., запас металла достиг 35% от уровня 1991 г., а нереализованной продукции скопилось почти на 1 млрд рублей. В 1993 и 1994 гг. кризис предприятия усугублялся.

Тем не менее АО «Кольцо» сохраняло весьма мощный производственный потенциал. Оно продавало продукцию в 28 стран (доля экспорта по плану 1994 г. составила 60% и имела тенденцию к росту). Среди стран покупателей крупнейшими являлись США, ФРГ, Индия. Данное обстоятельство сыграло немаловажную роль в проведении приватизации АО «Кольцо», привлечении к нему внимания крупного коммерческого банка : «Ника».

УЧАСТНИКИ ФИРМЫ

В сентябре 1992г. на конференции трудового коллектива АО «Кольцо» было принято решение о приватизации в соответствии со схемой, по которой 51% акций оставался у трудового коллектива (так называемый 2-й вариант приватизации). Руководство АО «Кольцо» оценивало этот вариант как выгодный, защищающий ее права от вмешательства внешних инвесторов. Подписка на акции среди работников проводилась в мае-июне 1993 г. Чтобы обеспечить намеченную долю в 51% акций, администрация АО «Кольцо» проявила в ходе подписки высокую активность, покупая акции сама и агитируя за это рядовых сотрудников. В приватизационный процесс был включен также коммерческий банк «Ника», участие которого администрация объясняла необходимостью получения контрольного пакета акций коллективом предприятия.

Первоначальный статус банка «Ника» заключался в оказании консультационных услуг администрации АО «Кольцо» по осуществлению приватизации (именно банк рекомендовал 2-й вариант приватизации). С самого начала представитель банка (будем называть его «Представитель») был включен в приватизационную комиссию. По договору с дирекцией АО «Кольцо» банк «Ника» получил право на приобретение у работников 15% акций из их совокупной доли в тех случаях, когда сами работники отказываются от их выкупа. Банк имел право на владение акциями в течение 2-х лет, после чего он обязывался продать акции АО «Кольцо». Однако к моменту завершения продажи акций «Представитель» банка исчез с территории завода.

Роль банка «Ника» не осталась незамеченной в АО «Кольцо». На объяснении этой роли настаивали члены независимого профсоюза «Единство», активно представленного на заводе, начиная с перестроечного периода. Однако администрация завода не сумела дать ясных объяснений по поводу участия «Ники» в приватизации.

К концу 1993 г. приватизация в АО «Кольцо» была завершена. Первое собрание акционеров было проведено на таких условиях, что избранный совет директоров полностью воспроизвел администрацию завода. Представители независимого профсоюза не сумели изменить ситуацию и ввести в новый руководящий орган рядовых работников. Сами рядовые работники отнеслись к ситуации равнодушно. Их прежде всего волновала проблема заработной платы, и они отдавали свои голоса за представителей администрации, которые, с их точки зрения, «делают» им зарплату.

Сложившееся положение стало резко меняться летом 1994 г., когда началась выдача сертификатов на владение акциями. Высшая администрация завода активно скупала акции у рабочих, которые из-за отсутствия дивидендов относились к ним как к бесполезным кускам бумаги. Еще более высокую активность стал проявлять банк «Ника», деятельность которого вновь развернулась на территории АО «Кольцо». На заводе утвердилось мнение, что именно «Ника» владеет контрольным пакетом акций. В конце концов «Представитель» банка «Ника» занял должность финансового директора АО «Кольцо», и фактическая собственность и власть перешла в руки высшей администрации фирмы и банка.

ТРУД И ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Положение рабочих в ходе этих перемен существенно ухудшилось в связи с постоянными задержками зарплаты, вынужденными простоями, сокращением сферы социального обеспечения, включая детские сады и ясли, базы отдыха, общежития и т.п. Показательно, что за сокращение социальной сферы наиболее активно выступили новый финансовый директор и другие новые административные фигуры, появившиеся в АО «Кольцо». Именно они резко высказывались за применение более жестких рыночных механизмов для решения кадровых вопросов. Интересно, что рабочие, со своей стороны, не чувствовали произошедших внутренних перемен, а ухудшение своего положения связывали с действием прежде всего внешних экономических и социальных факторов. При этом рабочие и руководство нового профсоюза видели и осуждали факты не всегда добросовестного и законного использования руководством финансовых ресурсов через возникшие коммерческие подразделения фирмы.

В то же время содержание труда рабочих и их квалификация не подвергались сколь-нибудь существенному обновлению. Наряду с современными станками и оборудованием использовались устаревшие. Работа на таком оборудовании требовала особой сноровки и длительного приспособления. Показателен случай, когда при общем сокращении численности рабочих на работу был возвращен рабочий пенсионного возраста, который сумел своими руками восстановить старый импортный станок и выдавать на нем плановую продукцию.

В столь нестандартных (нетехнологичных) трудовых условиях огромную роль в регулировании отношений между рабочими и между рабочими и

администрацией играли неформальные соглашения и правила, которые распространялись на распределение работ, определение норм выработки, дисциплину труда, вознаграждение, устройство на работу и продвижение. Во многих случаях неформальные правила оказывались более консервативными, чем формальные изменения. И именно они помогли администрации сохранить свои позиции и получить контроль над собственностью.

Фиксируется некоторая рассогласованность в перестройке отношений у рабочих и у администрации среднего звена. Рабочие чаще готовы к рыночным взаимоотношениям: готовы работать за деньги. Администрация все еще тяготеет к традиционным методам управления и не использует денежные стимулы (правда, их у нее и нет). В результате происходит селекция работников, отбор тех работников, которые придерживаются традиционных норм взаимодействия и которых устраивают привычные методы управления, основанные на привилегиях, подачках и силовом давлении¹.

Ответьте на следующие вопросы, применив к анализу описанной ситуации понятия и характеристики этого модуля:

1. Назовите внутренних и внешних участников фирмы до и после завершения приватизации _____

2. Какие институты обусловили положение участников фирмы? _____

3. Можно ли в приведенном сюжете четко разделить участников на внутренних и внешних? _____

4. В чем выражен стиль управления кадрами старого руководства фирмы? _____

5. В чем выражен стиль управления кадрами обновленного руководства фирмы? _____

6. Могли ли рабочие получить право решать вопросы их положения в фирме? Если могли, то каким образом? _____

7. Почему рабочие оказались отстраненными от руководства фирмой? _____

8. Какую роль в переменах сыграли особенности труда и квалификации рабочих? _____

Если Вы встречались с подобной ситуацией, проанализируйте ее с предложенных позиций.

ЗАДАНИЕ 3.5

В ходе опроса журналом «Эксперт» и консультационной фирмой «Альт» руководителей наиболее успешно функционирующих предприятий Санкт-Петербурга выяснялось их отношение к текучести кадров. Общим для них оказалось то, что они *не пускали дело на самотек, так как понимали, что в этом случае уйдут лучшие*. Тактика их поведения тем не менее оказалась разной.

АО «Первомайская заря» (Генеральный директор Г. Синцова)

На «Первомайской заре» при небольшой зарплате удерживается основной костяк квалифицированных работников. Причину этого директор видит в том, что администрация всегда работала с людьми откровенно и никогда их не обманывала: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так и было, но по том то, что обещали, всегда делали».

АО «Завод турбинных лопаток» (Директор В. Чернышев)

Директор, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину работников. Он считает: «Насильственный способ, конечно, неприятен, он очень труден, но он гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей».

АО «Балтика» (Директор Т. Боллоев)

На «Балтике» осуществляют принцип постепенного повышения заработной платы и одновременного повышения требований к работникам — дисциплины, объема работ. В итоге на «Балтику» приходят работники более высокой квалификации и ответственности, а те, кто в новых условиях работать не могут, уходят. Т. Боллоев считает: «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой»¹.

Приведенные примеры позволяют предположить следующие варианты отношения руководства фирмы к текучести:

- 1.Самотек.
- 2.Минимизация текучести за счет стабилизации кадрового состава.
- 3.Минимизация текучести за счет административного сокращения (увольнения).
4. Стимулирование текучести за счет ужесточения требований к работникам.

Задание.

Какие факторы, по Вашему мнению, определили выбор руководителей в приведенных примерах? _____

ЗАДАНИЕ 3.6

Разделить или объединить усилия двух работниц?

В отделе по связям с клиентами работают секретарями две женщины: М. и К. Один день в неделю их работа по преимуществу заключается в том, чтобы оформлять тексты стандартных ответов. Эта работа состоит из двух операций — подготовки текста и оформления письма.

В данном виде работы К. уступает своей коллеге по всем статьям: М. затрачивает на текст 5 минут, а на оформление письма — 1 минуту.

К. затрачивает на текст 10 минут, а на оформление письма — 5 минут.

Тем не менее отношения между сотрудницами хорошие, а отношение руководителя офиса к низкой производительности К. терпимое, так как она имеет значительные преимущества в других видах работы — знает английский, может перевести текст или ответить на вопросы иностранца.

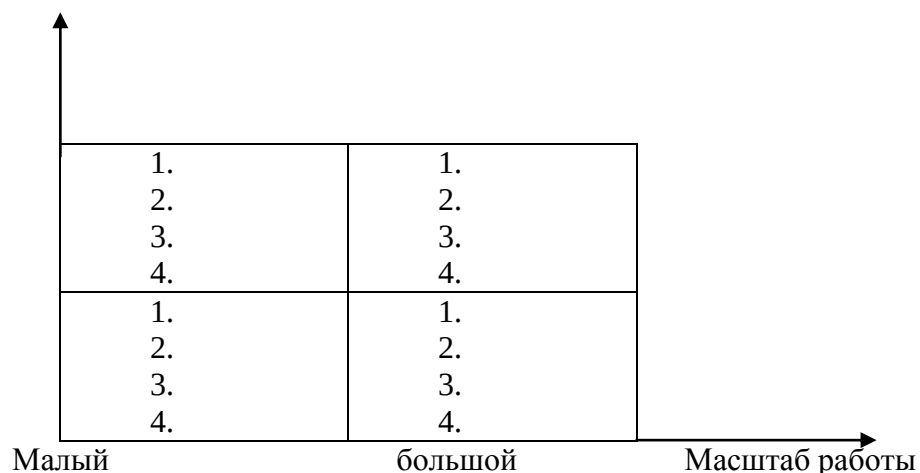
Попробуйте ответить на вопрос, выгодно ли работницам объединиться, разделив между собой трудовые операции? Если да, то как они должны разделить между собой работу и какую выгоду во времени (в расчете на 1 час) они от этого получают? Ваши ответы запишите _____

Задание

Расставьте по предложенным ниже клеткам в зависимости от степени сложности и масштаба работ следующие профессии:

Профессор	Продавец	Менеджер по кадрам
Учитель	Программист	Менеджер по устройству гостей
Завуч в школе	Оператор ЭВМ	Коммивояжер.
Секретарь-машинистка	Художник по рекламе	Водитель-экспедитор
Секретарь-референт	Бухгалтер	Уборщик
Заведующий отделом маркетинга		

Сложность работы



ЗАДАНИЕ 3.7

Международная корпорация ЗМ (Minnesota, Mining & Manufacturing Company) — одна из ведущих компаний мира, имеющая филиалы в 57 странах (в том числе и в России), на которых занято 90 тыс. работников. Большое внимание она уделяет управлению персоналом. Важной частью этого управления являются внутрифирменные социальные программы и; программы помощи, в рамках которых работники обеспечиваются страхованием социальных услуг. Особенностью программы является двухсторонняя материальная ответственность. Корпорация со своей стороны оплачивает ту или иную социальную услугу в весьма привлекательных для работников размерах. А работник со своей стороны производит определенные выплаты по каждому виду страхования. В среднем за год такие выплаты со стороны работника составляют (в долл.):

страхование жизни — 95;
 удержание в программы выплат по временной нетрудоспособности — 149;
 отчисления в пенсионный фонд — 64;
 медицинская страховка — 50;
 прочие программы и административные расходы — 80;
 Итого — 438.

В результате участия в данных программах медицинское страхование работника и членов его семьи начинает действовать уже через месяц работы в ЗМ и, выплатив только 550 долл. (на семью 1100 долл.), работник может рассчитывать, что фирма оплатит ему 90% с первых 5000 долл. и все последующие расходы, связанные с оплатой медицинских услуг. Выплаты в связи с потерей трудоспособности действуют с момента поступления на работу, право на получение пенсии — через 10 лет работы. Объемы выплат и компенсаций зависят от размера фиксированных на год выплат и, следовательно, очень жестко привязаны к стажу работ в фирме.

Исходная схема предоставления социальных услуг корпорацией ЗМ Эпична для крупных американских корпораций. Но руководство корпорации развило эту схему, включив в нее механизм, делающий ее применение гибким и индивидуализирующим социальные программы. Суть этого механизма заключается в том, что работники в рамках общего «пакета» выплат в заданных пределах сами определяют соотношение разных видов выплат, т.е. могут часть «гибких долларов» переводить с одной статьи на другую (рис.1).

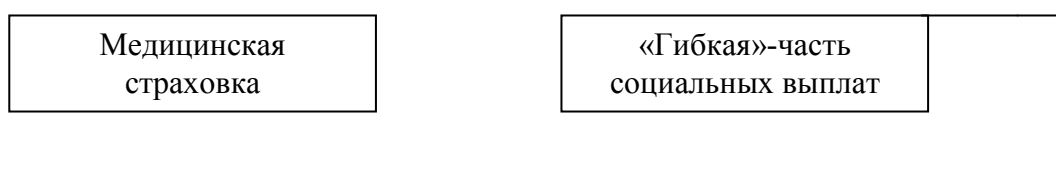




Рис.1. Схема предоставления социальных услуг

В организации программы «гибких» выплат участвуют 600 работников кадровых служб и линейных руководителей корпорации 3М, разъясняющих ее возможности и обеспечивающих обратную информационную связь рядовых работников и руководства.

Задание

Используя пример из организации социальных программ в корпорации 3М, ответьте на вопросы, что дает «гибкая» модель социальных выплат:

1) с точки зрения экономической? _____

2) с точки зрения задач управления кадрами? _____

ЗАДАНИЕ 3.8

Попробуйте оценить степень выраженности «принципов процветания» на вашем предприятии по методике, предложенной проф. И.Д. Ладановым.

Двенадцать стратегических принципов процветания предприятия

1. Четкое представление о перспективах фирмы.
2. Неиссякаемый оптимизм управляющих.
3. Ощущение семейной атмосферы на фирме.
4. Увеличение доли предприятия на рынке.
5. Забота о качестве товара.
6. Внимание к обслуживанию потребителей.
7. Наличие ключевого направления в развитии фирмы.
8. Забота о талантливых сотрудниках.

9. Гибкость управления и организации производства.

10. Согласие между руководством и персоналом по вопросам премий и привилегий.

11. Создание для всех работников привлекательности условий труда

12. Забота о связях с местным населением.

Процедура выполнения задания

По каждому пункту, характеризующему стратегические принципы фирмы, выберите соответствующий балл. Сильная степень соответствует семи баллам, очень низкая — одному баллу:

сильно	слабо
7 6 5 4	3 2 1

Оценка

Если набрано свыше 70 баллов, то есть основания считать, что Ваша фирма будет процветать. Показатель в 55—60 баллов свидетельствует о наличии тенденций к процветанию. Сумма баллов, равная 48—54, указывает на тот факт, что не все потеряно. Показатель ниже 20 баллов — сигнал бедствия.

ЗАДАНИЕ 3.9

Для российских фирм, активно осваивающих новые для себя методы работы в условиях рыночной конкуренции, прием и подготовка кадров наиболее продуктивно соединились в модели самообучающейся организации. Ее признаками являются:

- ♦частичная или полная смена поколений менеджеров;
- ♦одновременная учеба нового поколения.

На Нижегородском масло-жировом комбинате (НМЖК) перемены начались с приходом в 1996 г. нового директора — Николая Нестерова. Под руководством нового администратора комбинат, находившийся на грани банкротства, вплотную приблизился к лидерам. Сегодня он — одно из самых престижных мест работы в Нижнем Новгороде.

Отправной точкой для восхождения комбината стал Торговый дом. В настоящее время через него проходит 95% сбыта продукции комбината. Главная проблема, по оценке Н. Нестерова, заключалась в кадрах — почти никто на комбинате не умел торговать. Для реализации же планов нового руководителя требовалось большое число продавцов, умеющих работать по-новому и способных конкурировать с западными компаниями. Сначала кандидатов искали на бирже, на других предприятиях, с помощью объявлений, но задача не решалась. Тогда обратились в отделы кадров вузов, подняли архивы на всех красnodипломников в возрасте от 28 до 32 лет. За два года было проинтервьюировано более полутора тысяч человек. Иногда собеседования продолжались несколько месяцев. «В первую очередь искали ребят, — вспоминает Н. Нестеров, — которые будут ездить. Нужны были толковые и непорочные (из торговли никого не взяли)».

Произошло массовое обновление ключевых работников сначала в

торговом отделе, а затем во всех ключевых службах — в экономическом отделе, службе внешнеэкономических связей, юридической, безопасности, информационных технологий. Круглые отличники, приглашенные в юридическую службу, по словам директора, «вытащили миллиарды через суды, арбитражи, никто тогда не штрафовал железную дорогу, а мы это делали на сотни миллионов.»

Учебный центр на комбинате появился в августе 1997 г. А до тех пор вновь принятые менеджеры собирались каждую субботу на тренинги и семинары. Директор учебного центра Елена Жукова сформулировала идею работы учебного центра следующим образом:

«Когда управленцы ощущают некий образовательный затык, учебный центр должен найти преподавателей и консультантов, которые помогли бы его преодолеть. И хотя у учебного центра есть определенный план работы, основную пользу приносят как раз такие занятия по требованию».

Важную учебную и воспитательную функцию на НМЖК сыграли 28 центров финансового учета, которые ежемесячно защищают свои бюджеты на финансовом комитете — главном экспертном органе комбината.

Задание

1. Как были соединены на НМЖК наем и подготовка работников? Оцените эту взаимосвязь с точки зрения кадровой политики. _____

2. Почему ориентация на обучения оказалась успешно разрешенной? В чем Вы усматриваете ключ решения проблемы? _____

Проанализируйте эти объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия пяти видов информации, которые должно содержать объявление о работе:

№11 А.Н. «С-Пб ДОМ» (лицензия №12) приглашает агентов, обучение бесплатно, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия Тел. 325-80-40 Фонтанка 118, оф.50	№2 РАБОТА Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст от 30 лет. Обучение перспектива роста. Возможно совместительство. Приходите по адресу; Метро «Маяковская» «Пл. Восстания» Пушкинская ул. д.9 (под арку направо). Консультационный пункт: Руссова Л.П. Время приема: пн- чт- вт- 14-17 пт- 14-17 ср- сб- При себе иметь паспорт и данное объявление	№3 Инофирме СРОЧНОЙ требуются сотрудники Конкурсный отбор Возможность Дополнительного заработка Обращаться по тел. 468-64-97
№4 NCH Corporation Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем в компании NCH, стабильной американской корпорации с 77 – летним опытом работы в области промышленной химии. <u>Мы предлагаем.</u> Серьезную программу обучения, стабильный доход, дружескую атмосферу работы. Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы и имеете личный автомобиль, высылайте ваше резюме по факсу: (812) 118-37-32 или звоните по телефону: (812) 118-37-33	№5 Сеть оптовых складов <u>Санкт-Петербурга</u> Объявляет набор мужчин От 18 до 27 лет На следующие вакансии: Консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы. Прописка СПб или области обязательна, з/п стабильная, без задержек. Тел. 108-43-05 С 8 до 12 и с 13 до 20 ч. Стабильность всегда найдет единомышленников	№6 Агентство «Медный всадник» приглашает агентов по недвижимости. Обучение, стажировка, кофе – бесплатно! Опытным – 50% и рекламная поддержка. <u>Тел. 183-87-11</u>

(Объявления № 2,3 получены у выхода из метро в апреле 1998 г.

Объявления № 1, 4, 5, 6 взяты из еженедельника: «Работе! для Вас». СПб, 1998. № 16. — Вид объявлений по возможности приближены к оригиналам).

Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести

объявлений: я — ясная, т — туманная, о — отсутствует:

Реклама фирмы	№1	№2	№3	№4	№5	№6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о зарплате и льготах						
5. Фактическая информация						

Как бы Вы объяснили неполноту информации, которую представили фирмы? _____

Задание

Может ли квалификация быть избыточной? Приведите аргументы «за» и «против». _____

Сопоставьте Ваши аргументами с теми, которые представлены в табл. 10

Задание

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие преимущества и льготы, предложенные американскими фирмами своим работникам, актуальны для сегодняшних российских условий? _____

2. Какие мероприятия по адаптации работников предпринимают успешно действующие американские фирмы? _____

3. Чем отличаются действия руководства «Майком Системс» и «Дейта Свитч» в сравнении с «Шопсмит Инк.» в решении проблемы резкого роста численности работников? _____

ЗАДАНИЕ 3.11

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Общей для быстрорастущих фирм проблемой в работе с кадрами является отсутствие опыта по найму работников и необходимость в короткие сроки обеспечить фирму кадрами.

Для быстрорастущих российских фирм характерной чертой найма работников является их перекачка от фирм-«неудачников». Эта ситуация осложняется тем, что для нанятых таким образом работников переход на новую работу является переходом в сферу действия новой предпринимательской культуры, на приспособление к которой необходимо время.

Поэтому весьма полезным может быть опыт американских фирм, которые сталкиваются с аналогичными проблемами.

Компания «Майком Системе», занятая производством оборудования для передачи данных (штат Калифорния), столкнулась с трудностями в привлечении и сохранении хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств, компания решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. В частности, программу льгот, действующую с первого дня поступления на работу, медицинское страхование, стоматологическая и глазная помощь, подарки к Рождеству в 100—400 долл., база отдыха, занятия аэробикой, гитарой и английским языком (для испанских и вьетнамских рабочих). Некоторые работники административно-управленческого состава получили пособия для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни.

Компания провела также ряд мероприятий по организации общения в коллективе. В частности, для сплочения работников использовались два внутренних периодических издания.

Компания «Шопсмит Инк.», производитель инструмента (штат Огайо), которая начала процветать около шести лет тому назад, допустила ошибку, прибегнув к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта, который удваивался каждый год, а также с возросшим объемом переписки, возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи.

Компания не имела трудностей при наборе людей, она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших кандидатов или слишком много. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%. «У нас возникли проблемы учета, — комментирует президент компании. — Вы нанимаете еще шесть клерков и они приступают к работе. Но теперь у вас имеется эти шесть, да еще шесть, с которыми вы начинали, хотя, если бы все шло нормально, то с этой работой могли бы справиться всего четыре человека. Когда вы принимаете по 300 новых служащих в год, вам иногда может потребоваться года два, чтобы осознать ошибку».

Компании «Дейта Свитч», производящей системы коммутации и управления для ЭВМ, в 1981 г. было всего четыре года, когда объем ее сбыта резко возрос почти в три раза. В компании не было отдела кадров, она использовала неформализованную и децентрализованную процедуру найма — набор, собеседование и отбор проводили начальники отделов. Первая реакция компании на неожиданный бум заключалась в том, чтобы действовать так же, как и раньше. «Мы просто продолжали нанимать большее количество работников, чтобы удовлетворить спрос», — комментирует вице-президент компании по эксплуатации.

По мере роста числа заказов компания продолжала увеличивать численность работников. По мере возрастания заказов компания, как бы спохватившись, начала создавать инфраструктуру для управления своим

ростом. Лишь в апреле 1982 г., когда потребность в новых служащих приобрела критический характер (численность работников в последующие восемь месяцев возросла со 139 до 250 человек), компания наняла начальника отдела кадров. Поиск новых работников оказался для нового руководителя несложным делом. «Когда компания растет такими темпами, как наша, — отмечает начальник отдела кадров «Дейта Свитч», — она выходит в «свет», а это большой источник для набора рабочей силы».

Наиболее трудной проблемой для компании оказалась адаптация большого числа новых работников. В данном случае справиться с проблемой помогли новые программы профориентации и информации. «Хорошая информация, — считает начальник отдела кадров, — это ключ, то, что связывает людей воедино в период взрывного роста. Это не следует упускать из вида». Компания изложила на бумаге свои устные принципы организации, планирует издать свой первый справочник для работника. Она также формализовала процедуру найма. Руководители отделов передают свои заявки в отдел кадров, который и проводит предварительную работу с кандидатами. Окончательный отбор проводится начальником заинтересованного отдела. «Наша нынешняя задача, — говорит начальник отдела кадров, — найм на будущее».

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕСТОВОЙ СИСТЕМЫ

Контроль и оценка знаний студентов являются важными составляющими элементами системы учебного процесса. Они отражают наличие в системе обучения обратной связи, которая позволяет определить пути и средства интенсификации и рационализации учебного процесса, повышения эффективности учебных занятий.

Универсальной формой проведения контроля учебной работы и оценки знаний студентов является использование тестовых заданий по проверке знаний по изучаемой дисциплине.

Тестовое задание — это совокупность упорядоченных по содержанию и форме вопросов, соответствующих целям и задачам контроля учебной работы студентов. Рекомендуется в целях итогового контроля учебной работы студентов использовать тестовые задания, состоящие из десяти закрытых вопросов по различным темам учебного курса и хотя бы одного открытого ключевого вопроса по изучаемой дисциплине.

Основными критериями оценки знаний по тестовым заданиям являются: степень выполнения тестового задания; грамотность, полнота и логичность изложения материала по проверочному вопросу.

Оценку «отлично» ставят за качественное и полное выполнение всех видов задания, предусмотренных тестом. Оценку «хорошо» ставят за правильное и качественное выполнение всех видов тестового задания более чем на 75%. Оценку «Удовлетворительно» ставят за правильное выполнение всех видов тестового задания более чем на 60%. Оценку «неудовлетворительно» ставят за выполнение всех видов заданий, предусмотренных тестом, менее чем на 60%.

Тестовые задания

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

- а) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

2. Безработные — это...

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) лица трудоспособного возраста, получающие пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины — 45-54 года).

3. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

- а) занятое население;
- б) безработные;
- в) трудоспособное население;
- г) трудовые ресурсы;
- д) ищущие работу;
- е) граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве.

5. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

- а) работающие по найму;
- б) имеющие оплачиваемую работу (службу);
- в) лица в местах лишения свободы;
- г) самостоятельно обеспечивающие себя работой;
- д) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
- е) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- ж) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- з) проходящие службу в Вооруженных силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
- и) трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
- к) трудоспособные граждане, проходящие курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
- л) работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

6. Персонал как объект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):

- а) общественно-продуктивную;
- б) производства;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;

- д) эскаутинговую;
- е) финансового менеджмента;
- ж) управленческо-политическую;
- з) маркетинговую;
- и) управления персоналом.

7. *Персонал как субъект управления реализует функции (при необходимости указать несколько):*

- а) общественно-продуктивную;
- б) производства;
- в) инновационную;
- г) социально-интегративную;
- д) эскаутинговую;
- е) финансового менеджмента;
- ж) управленческо-политическую;
- з) маркетинговую;
- и) управления персоналом.

8. *Какой из перечисленных методов анализа и построения системы управления персоналом позволяет изучить влияние на нее каждого фактора?*

- а) метод аналогий;
- б) метод структуризации целей;
- в) морфологический анализ;
- г) метод последовательных подстановок;
- д) экспертно-аналитический метод;
- е) метод сравнений.

9. *Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):*

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) управление трудовой мотивацией;
- ж) организация трудовых отношений.

10. *Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства подразумевает, что:*

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

11. *Принцип комплексности подразумевает:*

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы

управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

12. *К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):*

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

13. *Морфологический анализ — это...*

а) активизация творческого поиска решения задач;

б) возможность сравнения нескольких факторов;

в) средство изучения всевозможных комбинаций организационных решений.

14. *Какой метод является универсальным при построении и обосновании системы управления персоналом?*

а) системный;

б) функционально-стоимостного анализа;

в) экспертно-аналитический.

15. *Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

16. *К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций?*

а) административным;

б) экономическим;

в) статистическим;

г) социально-психологическим;

д) стимулирования.

17. *Система целей управления персоналом является основой определения:*

а) политики организации;

б) стратегии развития организации;

в) состава функций управления.

18. *Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

19. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

- а) линейного руководства;
- б) управления транспортным обслуживанием производства;
- в) правового обеспечения;
- г) информационного обеспечения;
- д) делопроизводственного обеспечения;
- е) управления человеческими ресурсами;
- ж) управления финансовыми ресурсами;
- з) хозяйственного обеспечения.

20. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;
- в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

21. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил?

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

22. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости?

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

23. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения, основана:

- а) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях о социальной справедливости;
- б) на заслугах, без дополнительных стимулов;
- в) на конкурентной основе, беспристрастное, по мере возможности удовлетворяющее потребности сотрудника.

24. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития?

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

25. К основным направлениям кадровой политики относятся (при необходимости указать несколько):

- а) стратегия управления трудовыми ресурсами;
- б) обеспечение занятости населения;
- в) расчет заработной платы отдельных категорий работников;
- г) развитие системы обучения;
- д) разработка систем оплаты труда в организациях;
- е) системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

26. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды.

27. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу и включает:

- а) указы Президента и постановления Правительства;
- б) тип власти в обществе, стиль руководства, концептуальные кадровые документы, качества российского работника;
- в) требования директора предприятия в письменной и устной форме при поступлении на работу;
- г) свод «неписанных правил» поведения в обществе или на предприятии;
- д) правила внутреннего трудового распорядка.

28. Основные черты японского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широкое распространенное делегирование власти;

и) отсутствие конкуренции между работниками.

29. Основные черты американского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

30. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

31. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

32. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

33. Факторы внешней среды, организации, оказывающие влияние на размер потребности в персонале (при необходимости назовите несколько):

- а) конъюнктура и структура рынка товаров и услуг;
- б) объем производства;
- в) конкуренция;
- г) экономическая политика, проводимая в стране и в мире;
- д) сложность изготавливаемой продукции;
- е) уровень прогрессивности технологии;
- ж) организации производства, труда и управления;
- з) текучесть кадров.

34. *Виды потребностей в персонале, определяемые в оперативном плане кадровой работы в организации (при необходимости назовите несколько):*

- а) общая потребность в персонале;
- б) дополнительная потребность в персонале;
- в) оперативная потребность в персонале;
- г) стратегическая потребность в персонале;
- д) прогностическая потребность в персонале.

35. Структура типового оперативного плана кадровой работы на предприятии включает следующие разделы (при необходимости назовите несколько)

- а) планирование потребности в кадрах;
- б) планирование стандартизации;
- в) планирование нормирования труда;
- г) планирование привлечения, адаптации и высвобождение персонала;
- д) планирование использования персонала;
- е) планирование нормативного обеспечения управления персоналом;
- ж) управление техники безопасности на производстве;
- з) планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- и) планирование деловой карьеры, кадрового резерва;
- к) планирование расходов на персонал предприятия.

36. *Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы характеризует:*

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г) финансовую адаптацию рабочей силы;
- д) лизинг рабочей силы.

37. *Какой метод определения требований к кандидату может быть рекомендован компании, занятой поиском кандидатов на должность банковского клерка?*

- а) должностная инструкция;
- б) профессиограмма;
- в) квалификационная карта;
- г) карта компетенций.

38. Описание работы — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

39. Профессиограмма — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

40. Квалификационные характеристики карты — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

41. Карта компетенций — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

42. Должностная инструкция — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

43. Положение о структурном подразделении — это...

- а) стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время;
- б) описание рабочего места с целью его рекламы среди потенциальных работников;
- в) описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей;
- г) описание основных квалификационных знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности;
- д) описание должностных обязанностей работника, его прав и ответственности за выполняемую работу;
- е) описание регламентации деятельности отдельных субъектов управления в организации, обеспечивающее разграничение их задач, функций, прав и ответственности.

44. Основные разделы традиционной должностной инструкции (при необходимости выбрать несколько):

- а) общие положения;
- б) должностные обязанности;
- в) права;
- г) ответственность;
- д) основные взаимосвязи должностного лица;
- е) функции субъекта управления;
- ж) основные взаимосвязи субъекта управления.

45. Основные разделы положения о структурном подразделении (при необходимости выбрать несколько):

- а) общие положения;
- б) должностные обязанности;
- в) права;
- г) ответственность;
- д) основные взаимосвязи должностного лица;
- е) функции субъекта управления;
- ж) основные взаимосвязи субъекта управления.

46. Основными методами сбора информации о работе для разработки ее формального описания являются (при необходимости указать несколько):

- а) анкетирование;
- б) метод контрольных списков;
- в) наблюдение;
- г) интервьюирование.

47. Каковы основные этапы в проведении аттестации и рационализации рабочих мест?

а) разъяснения целей и задач работы по аттестации, подготовка аттестационной документации; оценочное собеседование; выработка и принятие рекомендаций по аттестации;

б) разработка описаний работ, проверка работ с точки зрения их вклада в достижение целей организации, отражение результатов на денежную шкалу с целью установления размера оплаты;

в) разъяснения целей и задач работы по учету и аттестации, подготовка аттестационной документации; учет и заполнение аттестационной документация; принятие решений по результатам аттестации; внедрение решений по аттестации.

48. Описание работы и их спецификация не очень полезны, для тех, кто набирает персонал, так как они стараются выйти за рамки и привлечь лучшего из всех возможных кандидатов:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

49. Какой метод может быть рекомендован для аттестации работ небольшой по численности страховой компании?

- а) классификация работ;

- б) рейтинг-баллы;
- в) сравнение факторов;
- г) аттестация работы через время подготовки работника к ее выполнению.

50. Какой метод может быть рекомендован для аттестации работ в крупном банке?

- а) классификация работ;
- б) рейтинг-баллы;
- в) сравнение факторов;
- г) аттестация работы через время подготовки работника к ее выполнению.

51. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) различия в уровне социально-экономической эффективности производства;
- г) финансовое положение предприятия;
- д) воля руководства предприятия.

52. Характеристиками «ядра» персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а) защищенность рабочего места от влияния рынка;
- б) гарантия занятости на длительную перспективу;
- в) неудобные дни и часы работы;
- г) стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
- д) негарантированное пенсионное обеспечение;
- е) гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

53. Критериями сегментации персонала в организации являются (при необходимости указать несколько):

- а) степень рыночной потребности в соответствующей рабочей силе;
- б) уровень уникальности профессии для рынка;
- в) уровень и срок профессиональной, специальной подготовки;
- г) география размещения производительных сил общества.

54. Трудовой потенциал — это...

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

55. Численность фактически работавших зависит от (при необходимости указать несколько вариантов ответа):

- а) явочного фонда рабочего времени;
- б) неявочного фонда рабочего времени;

- в) числа календарных дней в периоде;
- г) числа рабочих дней в периоде;
- д) дней прогулов;
- е) дней целодневных простоев;
- ж) дней внутрисменных простоев;
- з) дней болезней персонала.

56. *Явочная численность работников зависит от (при необходимости указать несколько вариантов ответа):*

- а) явочного фонда рабочего времени;
- б) неявочного фонда рабочего времени;
- в) числа календарных дней в периоде;
- г) числа рабочих дней в периоде;
- д) дней прогулов;
- е) дней целодневных простоев;
- ж) дней внутрисменных простоев;
- з) дней болезней персонала.

57. *Среднесписочная численность работников зависит от (при необходимости указать несколько вариантов ответа):*

- а) явочного фонда рабочего времени;
- б) неявочного фонда рабочего времени;
- в) числа календарных дней в периоде;
- г) числа рабочих дней в периоде;
- д) дней прогулов;
- е) дней целодневных простоев;
- ж) дней внутрисменных простоев;
- з) дней болезней персонала.

58. *Какие из приведенных ниже высказываний можно считать задачами профориентации?*

- а) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- б) создание условий для обучения, переобучения и повышения квалификации работников в организации;
- в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников занимаемой ими должности;
- г) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников, обратившихся за консультацией, профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

59. *Адаптация — это...*

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

60. *Исследования показывают, что более половины рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка*

труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а) да;
- б) нет.

61. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов)?

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность.

62. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию?

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) политика найма;
- г) использование международных кадров.

63. Успех в поиске работы конкретным сотрудником зависит (при необходимости указать несколько):

- а) больше от грамотности, чем от признанного мастерства;
- б) от любознательности;
- в) от безответственности;
- г) от знания многих языков.

64. Процесс привлечения кандидатов, соответствующих данной работе, есть:

- а) найм персонала;
- б) продвижение персонала;
- в) оценка персонала;
- г) отбор персонала.

65. Тот факт, что рекрутеры (менеджеры по найму) редко обладают полномочиями предложить размер выплат платежей, превышающий установленный, является свидетельством:

- а) недостатков внутренних источников найма;
- б) достоинств внешних источников найма;
- в) недостатков внешних источников найма;
- г) достоинств внутренних источников найма.

66. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а) самопроявившиеся кандидаты;
- б) безработные;
- в) неквалифицированные работники.

67. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а) профессиограммой;
- б) карьерограммой;
- в) анкетой сотрудника;
- г) рекламным объявлением.

68. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

69. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графический тест.

70. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов.

71. Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности и общим числом претендентов на эту должность, есть:

- а) коэффициент текучести;
- б) коэффициент рекрута;
- в) коэффициент отбора;
- г) коэффициент подбора.

72. Что представляет процесс подбора персонала?

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

73. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора.

74. Как организация может привлечь представительную группу кандидатов для замещения вакантной должности (при необходимости указать несколько) ?

- а) ориентация на привлечение кандидатов на вакансию на собственные ресурсы;
- б) ориентация на привлечение кандидатов на вакансию на внешние

источники рабочей силы;

в) ориентация на поиск кандидатов внутри организации при условии использования хотя бы двух методов привлечения кандидатов со стороны;

г) ориентация на привлечение кандидатов извне организации при условии использования одного метода поиска кандидатов внутри организации.

75. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?

а) поиск внутри организации;

б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);

в) самопроявившиеся кандидаты;

г) объявления в средствах массовой информации;

д) государственные агентства занятости;

е) частные агентства по подбору персонала.

76. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации;

в) появление новых импульсов для развития;

г) рост производительности труда;

д) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

77. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации;

в) появление новых импульсов для развития;

г) рост производительности труда;

д) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

78. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько)?

а) структурные сдвиги в производстве;

б) перемещение работников внутри организации и за ее пределы;

в) текучесть кадров;

г) повышение технического уровня производства;

д) изменение объемов производства;

е) уменьшение сменности работы производственных подразделений предприятия;

ж) стремление работодателя к качественному изменению структуры персонала.

79. Развитие персонала — это...

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

80. *Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе) ? При необходимости указать несколько:*

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) решение кейс-стадис;
- е) деловые игры;
- ж)самообучение.

81. *Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, ремонт электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам) (при необходимости указать несколько ответов)?*

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) решение кейс-стадис;
- е) деловые игры;
- ж)самообучение;
- з) «сидя рядом с Нелли».

82. *По каким критериям Вы оценили бы эффективность программы обучения для клерков (при необходимости указать несколько)?*

- а) издержкам обучения;
- б) внутреннему критерий;
- в) внешнему критерию;
- г) психоэмоциональному критерию.

83. *По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения для специалистов страховой компании (при необходимости указать несколько):*

- а) издержки обучения;
- б) внутреннему критерий;
- в) внешнему критерию;
- г) психоэмоциональному критерию.

84. *По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы*

обучения менеджеров (при необходимости указать несколько)?

- а) издержкам обучения;
- б) внутреннему критерию, связанному непосредственно с содержанием программы;
- в) внешнему критерию, характеризующему уровень влияния программы обучения на последующую деятельность обучающегося персонала;
- г) психоэмоциональному критерию, связанному с уровнем удовлетворенности обучением работников.

85. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы;
- б) оценка эффективности деятельности персонала;
- в) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- г) балансовый метод.

86. Образование — это...

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

87. Профессиональное образование — это...

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

88. Концепция специализированного обучения предусматривает обучение

квалифицированных кадров, ориентированное:

а) на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющее отношение к соответствующему рабочему месту;

б) на внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала;

в) на развитие человеческих качеств, заложенных или приобретенных в практической деятельности.

89. Концепция многопрофильного обучения предусматривает обучение квалифицированных кадров, ориентированное:

а) на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющее отношение к соответствующему рабочему месту;

б) на внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала;

в) на развитие человеческих качеств, заложенных или приобретенных в практической деятельности.

90. Концепция личностно-ориентированного обучения предусматривает обучение квалифицированных кадров, ориентированное:

а) на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющее отношение к соответствующему рабочему месту;

б) на внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала;

в) на развитие человеческих качеств, заложенных или приобретенных в практической деятельности.

91. Карьера — это...

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

92. Совпадение спроектированного профессионально-квалификационного продвижения и фактического карьерного развития сотрудника на практике происходит:

а) довольно редко;

б) довольно часто;

в) никогда.

93. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а) неструктурированный, непланируемый;

б) планируемое развитие за пределами работы;

в) планируемое развитие на работе.

94. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а) получение степени магистра;

б) ротацию менеджеров;

- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) резерв кадров на выдвижение.

95. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

96. *Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;

в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;

г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

97. *Работа с резервом преемников-дублеров не носит целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание?*

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

98. *Во время оценки прогресса развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом акцент делается на том, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретных результатах работы. Верно ли высказывание?*

- а) да;
- б) нет;
- в) в особых случаях.

99. *Количественный состав резерва молодых сотрудников с лидерским потенциалом формируется по критерию максимизации: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом. Верно ли высказывание?*

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

100. *Может ли сотрудник пройти последовательно стадии профессиональной карьеры, работая в различных организациях?*

- а) да;
- б) нет.

101. *Наиболее сложными стадиями развития профессиональной карьеры, требующими серьезного контроля сотрудником прохождения этих*

стадий со стороны менеджера по персоналу, являются (при необходимости указать несколько):

- а) обучение профессии;
- б) включение в трудовую деятельность;
- в) достижение профессионального успеха;
- г) профессионализм;
- д) переоценка ценностей;
- е) мастерство.

102. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющий жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

103. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

104. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

105. Альтернативные программы поддержки профессиональной карьеры сотрудника на стадии карьерного развития «переоценка ценностей» (указать при наличии несколько вариантов):

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г) обучение;
- д) аттестация сотрудника;
- е) вознаграждение сотрудника.

106. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он чувствует тягу к обретению самостоятельности и возможности для самовыражения, связанную с внерабочей деятельностью (при необходимости указать несколько)?

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г) обучение;
- д) аттестация сотрудника;
- е) вознаграждение сотрудника.

107. Какие возможны программы, поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько)?

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г) обучение;
- д) аттестация сотрудника;
- е) вознаграждение сотрудника.

108. Карьера бывает (при необходимости указать несколько):

- а) профессиональная;
- б) стандартная;
- в) традиционная;
- г) внутриорганизационная.

109. Что понимается под традиционной системой аттестации работника?

а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

110. Решение по оценке индивидуальной деятельности сотрудника может быть только мнением, при этом безосновательным, если предварительно не проведена:

- а) аттестация работы;
- б) аттестация работника;
- в) аттестация и рационализация рабочего места;
- г) не разработан индивидуальный план работы конкретного сотрудника.

111. С помощью какого метода оценки сотрудника можно определить его профессионально - квалификационный уровень?

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

112. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

113. Основой для выработки и принятия решения по устранению

недостатков в организации труда сотрудника является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

114. Нормативной основой для отбора признаков оценки деловых качеств сотрудника является (при необходимости указать несколько):

- а) квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих;
- б) должностная инструкция;
- в) положение о структурном подразделении;
- г) индивидуальный план работы сотрудника;
- д) устав предприятия.

115. Основой для выработки и принятия решения для повышения квалификации сотрудника является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

116. Основой для выработки и принятия решения по оптимальной расстановке работников является оценка:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

117. Основой для выработки и принятия решения о зачислении сотрудника о резерв руководителей является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

118. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) частично верно;
- в) неверно.

119. При аттестации сотрудников оцениваются следующие показатели (выбрать правильные ответы):

- а) уровень профессиональных знаний;
- б) эффективность деятельности;
- в) личностные качества;
- г) уровень кооперации труда;
- д) уровень оснащенности рабочего места;

е) использование фонда рабочего времени работником.

120. *Стратегические изменения в организации - это (при необходимости выбрать несколько):*

- а) изменение масштаба оперативной деятельности;
- б) изменение направлений деятельности (структурные изменения);
- в) реорганизация предприятия (организационная структура);
- г) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

121. *Операционные изменения в организации - это (при необходимости выбрать несколько):*

- а) изменение масштаба оперативной деятельности;
- б) изменение направлений деятельности (структурные изменения);
- в) реорганизация предприятия (организационная структура);
- г) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

122. *Методы реорганизации (при необходимости выбрать несколько):*

- а) метод аналогий;
- б) принудительный метод;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод адаптивных изменений;
- д) морфологический анализ;
- е) управление сопротивлением;
- ж) метод «аккордеона»;
- з) метод последовательных подстановок; и) экспертно-аналитический метод;
- к) метод сравнений.

123. *Этапы реорганизации (при необходимости выбрать несколько):*

- а) выработка целей по рабочим местам и составление описаний работ;
- б) построение иерархии работ в организации;
- в) исследование отдельных способов улучшения факторов содержания работы;
- г) организация улучшения содержания работы;
- д) разработка рекомендаций руководителям по улучшению содержания работы;
- е) выработка целей и образа «желаемого будущего»;
- ж) формирование комплексной аналитической группы;
- з) планирование перехода от существующей ситуации к прогнозируемой;
- и) осуществление организационных изменений.

124. *Правовой акт, содержащий обязательства по установлению условий труда, занятости и социальных гарантий для определенной профессии, отрасли, территории, есть:*

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

125. *Социальное партнерство — это...*

- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека

сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

126. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

127. Культура «оранжерей» характерна, для:

а) государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения;

б) мелких и средних негосударственных предприятий, стратегия которых зависит от случая;

в) предприятий с пирамидальной структурой, построенной в соответствии с принципами тейлоризма;

г) крупных негосударственных предприятий, имеющих бюрократизированную структуру;

д) крупных предприятий, имеющих 3-4 иерархических уровня управления;

е) предприятий, характеризующихся высокой маневренностью и гибкостью;

ж) различных небольших фирм, характеризующихся постоянным приспособлением к рыночным изменениям.

128. Культура «собиратели колосков» характерна для:

а) государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения;

б) мелких и средних негосударственных предприятий, стратегия которых зависит от случая;

в) предприятий с пирамидальной структурой, построенной в соответствии с принципами тейлоризма;

г) крупных негосударственных предприятий, имеющих бюрократизированную структуру;

д) крупных предприятий, имеющих 3-4 иерархических уровня управления;

е) предприятий, характеризующихся высокой маневренностью и гибкостью;

ж) различных небольших фирм, характеризующихся постоянным приспособлением к рыночным изменениям.

129. *Организационная культура — это...*

- а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

130. *Наиболее, распространенной организационной культурой, как свидетельствует практика, для современных отечественных предприятий является культура:*

- а) «оранжерея»;
- б) «собиратели колосков»;
- в) «огород»;
- г) «французский сад»;
- д) «крупные плантации»;
- е) «Лианы»;
- ж) «косяк рыбок»;
- з) «кочующая орхидея».

131. *Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько)?*

- а) компетентность в своей профессиональной области;
- б) знание общих законов развития организации;
- в) профессионализм в области управления организацией.

132. *Что необходимо для эффективного взаимодействия кадровой службы с руководителями линейных/ функциональных подразделений?*

- а) совместная ответственность за эффективное использование человеческих ресурсов организации;
- б) создание кадровой службой эффективной системы управления персоналом;
- в) использование линейными/функциональными руководителями в ежедневной практике систем управления персоналом.

133. *В организационную структуру продвинутой кадровой службы, в организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):*

- а) отдел кадров;
- б) отдел подготовки кадров;
- в) отдел организации труда и зарплаты;
- г) бухгалтерия;
- д) отдел техники безопасности;
- е) отдел социального развития предприятия;
- ж) юридический отдел;
- з) бюро цен планово-экономического отдела.

134. *Кому в сложившейся структуре системы организации производства и управления подчиняется отдел управления персоналом?*

- а) зам. директора по экономическим вопросам;

- б) зам. директора по кадрам;
- в) зам. директора по социальным вопросам и быту.

135. *Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько)?*

- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в) степенью достижения организационных целей при заранее определенных размерах потерь и затрат на функционирование систем управления персоналом.

136. *Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

137. *Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать:*

- а) авторские методики, принятые в каждой организации;
- б) инструкции Центробанка РФ;
- в) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

138. *Бюджетная эффективность проекта подразумевает последствия реализации проекта:*

- а) для бюджетов различных уровней;
- б) для конкретной организации;
- в) для окружающей среды.

139. *Коммерческая эффективность определяется:*

- а) соотношением затрат и результатов;
- б) соотношением прошлого и достигнутого уровней показателей.

140. *«Поток реальных денег» от реализации проекта называется:*

- а) разностью между притоком и оттоком денежных средств;
- б) притоком денежных средств;
- в) оттоком денежных средств.

141. *Затраты на совершенствование системы управления персоналом могут быть (при необходимости указать несколько):*

- а) единовременные;
- б) текущие;
- в) текущие и единовременные.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Выявление и оценка резервов роста производительности труда на промышленных предприятиях (в объединениях):
Методические рекомендации НИИ труда. - М. 1990.
2. Лобанова Э. Палий Е. Трудовой потенциал: Проблемы статистической оценки // Вестник статистики. – 1991. -№3.- С.10-15.
3. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов: Для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов. – М.: Экономика 1989.-С.17-33.
4. Сборник производственных задач: Методическое и практическое пособие. – Вып. 1 – М.: Экономика 1970.
5. Социально-экономические вопросы организации труда / Под ред. В.С.Немченко. – М.: Изд-во Московского университета 1974.
6. Степанов Б.В. Проблемы совершенствования использования и планирования рабочих кадров на промышленных предприятиях. – Л.: Изд-во Ленинградского университета 1974.
7. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для вузов / Под ред. А.Я.Кибанова и Л.В.Ивановской. – М.: ПРИОР 1999
8. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. – М.: ВИПК энерго. – Т.2. - 1992
10. Управление персоналом: Практикум. Автор – составитель Е.В.Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ. – 2004. С.130.
11. Управление персоналом: Практикум: конкретные ситуации / Ю.Г.Одегов, Г.В.Никонова, Д.К.Балаханова. Под. Ред. М.Н.Кулакова – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. С.192
12. Управление персоналом: Практикум: ролевые и деловые игры / Ю.Г.Однов, Т.В. Никонова, Д.К.Балаханова, под ред. М.Н.Кулакова – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. С.128