

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Уральский государственный университет им. А. М. Горького»

ИОНЦ «Бизнес-информатика»

Институт управления и предпринимательства

Кафедра государственного и муниципального управления

**СБОРНИК ЗАДАЧ
ПО КУРСУ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
(С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ)»**

Руководитель направления
ИОНЦ «Бизнес-информатика»

_____ С.В.Федулов

« ____ » ноября 2007 года

Екатеринбург

2007

Сборник задач по курсу «Управление персоналом (с применением информационных технологий)» / сост. Л.И. Воронина, Т.А. Селезнева; под общ. ред. к.с.н. Л.И.Ворониной; Урал. гос. университет, Институт управления и предпринимательства, кафедра государственного и муниципального управления. – Екатеринбург, 2007. – 109 с.

Составители-разработчики:

Воронина Людмила Ивановна, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института управления и предпринимательства УрГУ им. А.М. Горького;

Селезнева Татьяна Александровна, старший преподаватель кафедры документационного и информационного обеспечения управления УрГУ им. А.М. Горького.

Рекомендовано к печати протоколом заседания Экспертно-конкурсной комиссии ИОНЦ «Бизнес-информатика» УрГУ им.А.М.Горького.
от _____ № _____

СОДЕРЖАНИЕ

	С.
ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. Общие вопросы управления персоналом	5
<i>ТЕМА 1.</i> Цели, задачи, направления в кадровом менеджменте	5
➤ Место и роль кадровой службы в управлении персоналом. Функции кадровой службы	
<i>ТЕМА 2.</i> Кадровая политика	7
<i>ТЕМА 3.</i> Кадровое планирование	12
<i>ТЕМА 4.</i> Планирование и развитие карьеры	
<i>ТЕМА 5.</i> Система подбора кадров. Критерии и методы оценки персонала	14
Баскет-метод «Папка руководителя»	23
Приложение 1	
Приложение 2	
Приложение 3	
<i>ТЕМА 6.</i> Аттестация персонала	34
<i>ТЕМА 7.</i> Сущность, цели и методы мотивации в работе с персоналом	39
Приложение	48
<i>ТЕМА 9.</i> Методы индивидуальной и групповой работы с персоналом	68
<i>ТЕМА 10.</i> Профессиональное развитие и обучение персонала	81
РАЗДЕЛ 2. Документирование трудовых правоотношений и организация работы с документами по личному составу с применением информационных технологий	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
Список литературы	102

ВВЕДЕНИЕ

«Руководство к практическим работам по курсу «Управление персоналом»: (специальность «Бизнес-информатика»): практикум» предназначен для закрепления и более глубокого изучения студентами определенных аспектов лекционного материала, а также для отработки отдельных наиболее важных навыков, необходимых для осуществления деятельности будущего специалиста по бизнес-информатике в области управления персоналом.

Задания, предлагаемые в сборнике, основаны на применении в учебном процессе таких образовательных технологий как анализ практических ситуаций, разбор кейс-стади, участие в деловых играх.

Индивидуальные занятия предполагают работу каждого студента по индивидуальному (или групповому) заданию, включенному в сборник, а также устный отчет по нему в процессе деловой игры или разбора ситуаций.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для ознакомления студента с определенными разделами курса по материалам практикума, рекомендованным педагогом, и подготовки к выполнению индивидуальных заданий по курсу.

Практикум по курсу «Управление персоналом (с применением информационных технологий)» составлен в соответствии с образовательным стандартом и программой курса и может быть использован в других специальных курсах, предполагающих овладение навыками работы с персоналом.

Тема 8 «Оплата труда работников» представлена в виде слайдов в сборнике «Презентация курса «Управление персоналом (с применением информационных технологий)».

Содержание раздела 3 «Информационные технологии в управлении персоналом» изложено в отдельном учебном пособии «Управление персоналом (с применением информационных технологий)»: лекции / Н.В.

Кисляк; Ин-т управления и предпринимательства Урал. гос. университета. – Екатеринбург, 2007», а также в виде слайдов в сборнике «Презентация курса ...».

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТЕМА 1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, НАПРАВЛЕНИЯ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

МЕСТО И РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ. ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Задание

по теме: Функциональное разделение труда в службе по управлению персоналом.¹

Необходимо спроектировать разделение труда в процессе выполнения службой управления персоналом своих функций. Построить организационную структуру и схему функциональных взаимосвязей этой службы с другими подразделениями и специалистами, включая специалиста по бизнес-информатике.

В таблице проставить символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений или должностных лиц в выполнении конкретных функций службы управления персоналом.

Символы:

О – отвечает за выполнение данной функции (например, организует её выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ);

П (И) – предоставляет информацию (т.е. исходные данные, необходимые для выполнения данной функции), ведет базы данных, поддерживает корпоративную информационную систему;

¹ Алексеева И.А. Управление персоналом : практикум по курсу. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2005.

ТЕМА 2: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ситуация 1.

Связь кадровой политики со стратегией управления персоналом

В 2006 году на ОАО «Уралэлектромедь» (Свердловская область) работало 3087 человек в возрасте до 30 лет (26,7% от общей численности персонала).

Средний возраст работников на предприятии составляет 40 лет. Текучесть кадров среди молодежи весьма высока. За I полугодие 2006 года 42,82% от общего числа уволенных с ОАО «Уралэлектромедь» по собственному желанию были рабочие в возрасте до 30 лет. При этом на Кировградской площадке завода молодежь составила половину всех уволившихся за этот период. Значительная часть работающей молодежи уходит с предприятия в первые пять лет.

По данным отдела кадров предприятия в 2006 году из подразделений основного производства уволилось 52 работника со стажем до 1 года. Из них 38 человек – это работники до 30 лет.

Таблица 2.

Основные причины увольнений молодежи с ОАО «Уралэлектромедь» (человек)

Возраст уволившихся	Причины увольнений молодежи								Всего
	Зарботная плата	Пенсия	Условия труда	Смерть	Нарушения трудо- вой дисциплины	Семейные обстоятельства	Учеба	Другие	
До 30 лет со стажем до 1 года	18	-	7	1	2	7	-	3	38

В период с 1996 года по 2006 год было обучено 256 человек в 10 учебных группах.

По данным отдела кадров на 01.12.2005 г. из работающих на предприятии 142 человек прослеживается карьерный рост у 74 человек (из них – незначительный карьерный рост в одну степень был у 14 человек).

Для адаптации молодежи на предприятии в начале 2004 года были введены в действия положения, направляющие и регулирующие деятельность наставников, а именно «Положение о Совете по работе с молодежью ОАО «Уралэлектромедь» и «Положение о наставнике молодого работника».

Социологическое исследование «Образ молодого работника ОАО «Уралэлектромедь», проведенное в марте 2006 года, было направлено на изучение проблем и ценностей молодежи. Приведем некоторые результаты исследования. Молодежь предприятия обладает существенным потенциалом. 78% опрошенных проявляют упорство в достижении цели, 63% - имеет четкую установку на карьеру и необходимые для карьерного роста способности.

Ценностные ориентации молодого работника предприятия выглядят следующим образом:

- здоровье (71%),
- семья (67%),
- материальное благополучие (60%),
- работа (50%).

Наиболее привлекательными для молодежи на рабочем месте оказались психологические факторы: хорошие взаимоотношения с коллегами и руководством, возможность самореализации (77% опрошенных отметили, что удовлетворены коллективом, в котором работают). Молодежь, как показало исследование, больше, чем работников старшего возраста удовлетворяет система морального стимулирования (35% от опрошенных).

Молодых работников предприятия отличает готовность нести ответственность за свой труд, а также стремление к обучению.

Молодежь предприятия ранжировала цели предприятия следующим образом:

- «быть ведущим на мировом рынке» - 14%,
- «помощь городу в развитии» - 9 %,
- «обеспечение населения рабочими местами» - 9%.

Большая часть опрошенных молодых работников (81%) интересуется общественной жизнью предприятия. Однако, 100% молодых работников, принявших участие в опросе, отметили, что им нравится принимать участия в спортивных мероприятиях, а вот участие в проведении субботников и митингов нравится молодежи меньше всего.

Рейтинг мероприятий, участие в которых особенно нравится молодежи:

- сборы на природе, походы, экскурсии - 8,9 %
- спортивный отдых - 5,7%
- конкурс «Лучший по профессии», конкурсы «Молодая семья», «Мисс» и «Мистер» - 5,7%;
- культурно-массовые, организация отдыха, молодежный вечер, посвящение в молодые работники, концерты, день рождения Молодежной организации, карнавал в День Metallурга - 6,9%
- КВН, выезд на «Знаменку» - 2,8%
- выезды на другие предприятия для обмена опытом и встреч с молодыми специалистами - 1,2%
- субботники, шефская работа, социальные мероприятия - 3,2%
- обучение молодых работников, тематические семинары - 2%
- деятельность по решению конкретных проблем молодых работников - 0,4%.

Говоря о причинах устройства на предприятие, молодые работники чаще других возрастных категорий отмечали:

- стабильность места работы (30% от опрошенных);

- хорошую заработную плату (26% опрошенных).

Однако 63% молодежи отметили, что их ожидания от работы оправдались не во всем.

Подавляющее большинство опрошенной молодежи предприятия связывает свое будущее с ОАО «Уралэлектромедь». Оценивая предприятие как «место моей работы», «собственную перспективу», «залог надежности», молодые работники считают, что именно здесь они смогут реализовать себя профессионально, сделать успешную карьеру и будут обеспечены стабильным местом работы.

Коллективным договором на предприятии определены основные направления работы с молодежью предприятия, это:

- повышение эффективности участия молодых работников в развитии ОАО «Уралэлектромедь»;
- обеспечение профессионального воспитания, адаптации и карьерного роста молодежи;
- социальная поддержка молодых работников.

Наряду с Коллективным договором нормативную, правовую основу кадровой молодежной политики на предприятии составляют локальные нормативные акты:

- Положение о наставнике молодого работника;
- Положение об адаптации молодого специалиста и молодого работника;
- Положение о порядке деятельности ответственных по работе с молодежью;
- Положения о конкурсах профессионального мастерства;
- Положение о научно-практической конференции молодых работников;

При разработке и реализации кадровой молодежной политики на предприятии учитываются общегосударственные и региональные подходы и тенденции.



Вопросы:

- 1) Почему предприятие разработало и реализует кадровую молодежную политику?
- 2) На какие потребности молодежи направлен комплекс различных мероприятий в рамках кадровой молодежной политики?
- 3) Какие мероприятия можно предложить для дополнительного включения в программу кадровой молодежной политики?
- 4) Какие организационные формы можно использовать для повышения эффективности участия молодых работников в развитии ОАО «Уралэлектромедь»? Почему это необходимо делать?
- 5) Какая информационная компьютерная поддержка может быть по данному направлению?

***КЕЙС-СТАДИ «СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ОАО "КРАСНОДАРСКИЙ ХОЛОДИЛЬНИК",
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА,
ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ»***

ОАО "Краснодарский Холодильник" является одним из крупнейших производителей мороженого. Потребители, органы власти оценивают ОАО «Краснодарский Холодильник» как предприятие, которое сумело не только сохранить, но повысить качество своих товаров, несмотря на активную экспансию аналогичных импортных товаров.

В начале 90-х годов ОАО "Краснодарский Холодильник" оказалось в типичной ситуации для многих предприятий бывшего российского объединения "Росмясмолторга", а именно: финансовый кризис, разрушенные связи с поставщиками сырья, резкое снижение доходов, уровня заработной платы, уход квалифицированных рабочих.

В этот период подавляющее большинство российских производителей мороженого практически простаивали или испытывали серьезные финансовые затруднения.

Более 70 холодильников в России ежегодно терпят убытки. Практически все аналогичные предприятия Северного Кавказа не смогли сохранить производственный потенциал, сократили объемы производства и низкотемпературного хранения, оказались в затруднительном финансовом положении. Многие предприятия практически обанкротились.

Необходимым условием для успешной работы предприятия, ОАО "Краснодарский Холодильник", в современных российских рыночных условиях явилось проведение комплекса мероприятий в рамках стратегического развития: организационных и кадровых мер, освоение современных маркетинговых технологий, проведение инвестиционных программ.

Предпринятые меры позволили предприятию гибко реагировать на конъюнктурные изменения на рынке мороженого, мотивировать персонал на повышение качества продукции.

Сегодня предприятием накоплен опыт работы в рыночной экономике, сформирован высоко профессиональный коллектив, освоены современные технологии управления, включая кадровые. Минимизированы такие негативные явления как коррупция, воровство, некомпетентность персонала, безответственность руководителей при принятии управленческих решений.

В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные планы и слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Руководство предприятия уделяет внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, вопросам корпоративной этики работников, их уровню образования и профессионализма.

ОАО «Краснодарский Холодильник» приступило к разработке и ведению системы качества на основе международных стандартов

«Управление качеством продукции» ИСО 9000, обеспечивающей контроль качества на всех этапах деятельности предприятия.

С этой целью на предприятии создана рабочая группа специалистов под руководством начальника отдела планирования и прогнозирования. Ежемесячно проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества. Информацию о политике и планах предприятия в области качества доводят до персонала цехов на совещаниях по качеству, которые проводятся в цехах.

Ежемесячно под руководством главного инженера предприятия проводится «День качества», целью которого является улучшение качества продукции. Рядовые работники систематически участвуют в обсуждении вопросов по повышению качества продукции предприятия. Особое внимание уделяется обучению персонала предприятия методам работы, направленных на повышение качества продукции и снижение ее цены.

На предприятии выделяются необходимые ресурсы для изучения прогрессивного опыта по управлению качеством, на приобретение необходимой литературы, различных информационных компьютерных (прикладных) программ. Для улучшения качества продукции, повышения скорости различных процессов (производственных, кадровых) на предприятии установлена мощная локальная компьютерная сеть, во всех подразделениях и отделах находится современная оргтехника.

На комбинате постоянно идет работа по совершенствованию организационной структуры предприятия, совершенствованию технологий и методов управления производством и сбытом продукции.

Особое значение для ОАО «Краснодарский Холодильник» имеют маркетинг и производство продукции в соответствии с установленными техническими условиями при оптимальных затратах.

Специалистами ОАО «Краснодарский Холодильник» разработаны концептуальные основы и практические рекомендации по созданию службы маркетинга, в обязанности которой входит сбыт продукции, реклама, связь с

потребителями, в том числе по вопросам качества. Формы связей с потребителями различные: личные контакты специалистов предприятия, организация выставок, презентации.

Также налажена обратная связь с покупателями продукции в виде **тестов:**

- «Тест для розничных продавцов продукции, выпускаемой ОАО «Краснодарский Холодильник»;

- «Тест для оптовиков продукции, выпускаемой ОАО «Краснодарский Холодильник»;

- «Потребительский тест покупателей мороженого ОАО «Краснодарский Холодильник».

Подобная информация помогает определить характер и сложность проблем, связанных с качеством продукции, а также оперативно принимать управленческие решения.

Службой маркетинга ежегодно разрабатывается маркетинговый план, позволяющий определить рыночный спрос по количеству и ассортименту продукции, оптимальной стоимости и срокам производства. Осуществляется постоянный анализ контрактов с поставщиками сырья, со сбытовиками, учитываются запросы покупателей.

Маркетинговые исследования учитываются при разработке бизнес-плана предприятия, в котором определяются последовательность, сроки и затраты на выполнение взаимосвязанных действий, намеченных на достижение конечного результата по следующим показателям:

- объем производства в натуральном выражении;
- реализация продукции;
- экономические показатели;
- качество продукции;
- расширение рынков сбыта.

В 1998-2000 годах цели и задачи бизнес-плана формулировались исходя из принципа «Конец столетия - высшее качество».

Планирование групп товаров осуществляется на основе анализа качественных характеристик конкурентов, объемов выпуска их продукции, стоимости на продукцию, учете технических достижений. В бизнес-плане ОАО «Краснодарский Холодильник» определены цели по существенному сокращению брака.

ОАО «Краснодарский Холодильник» ежегодно принимает участие в различных семинарах, конференциях, которые проводятся в системе «Росмясомолторга».

Специалисты ОАО «Краснодарский Холодильник» являются членами российского общества «Защита прав потребителей», активно участвуют в разработке требований по безопасности продукции, проведении экспертизы качества продукции и соблюдении правил торговли.

Долгосрочные стратегические планы разрабатываются руководством предприятия на основе прогноза развития холодильной промышленности России, СНГ, Европы и Америки.

Ценовая политика ОАО «Краснодарский Холодильник» направлена для достижения следующих целей:

- стабилизации цен на продукцию, увеличение прибыльности и укрепление рыночной позиции предприятия;
- увеличения темпов роста продаж;
- максимизации рентабельности всех активов предприятия.

Служба маркетинга и служба производства строят деятельность на основе постоянного изучения и развития рынка сбыта продукции, выпуска конкурентоспособных товаров в соответствии с целями предприятия.

На ежедневных оперативных совещаниях рядовым исполнителям определяют задачи, до них доводятся требования об определенных критериях к качеству продукции.

Планы и цели предприятия корректируются на основании различной аналитической информации:

- результаты опросов конечных потребителей продукции;

- письма и предложения покупателей;
- отчеты и наблюдения продавцов фирменных и иных торговых точек;
- информация, полученная через дилерскую сеть, оптовую и мелкооптовую торговлю.

Ежегодно руководство предприятия готовит приказ о ходе реализации бизнес-плана в текущем году, где подводят итоги достигнутых показателей, в том числе по выполнению организационно-технических мероприятий, направленных на повышение качества выпускаемой продукции. Здесь же, в приказе, определяются задачи на следующий календарный год.

На ОАО «Краснодарский Холодильник» внедрена единая информационная сеть поступления, сбора и обработки информации. На базе физической сети FAST ETHERNET 100 Мбит/сек функционируют сети NOVELL 4.11. и WINDOWS NT 4.0. Обработка данных и документооборот строится на базе прикладного программного обеспечения MICROSOFT OFFICE - 2007.

ОАО «Краснодарский Холодильник» является пользователем сетевого варианта информационно-поисковой системы «Консультант Плюс», «Деловые бумаги», пользователем сети ИНТЕРНЕТ. ОАО «Краснодарский Холодильник» располагает уникальной подборкой литературы и рецептур по производству мороженого.

Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информации позволяет отделу планирования прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки и выхода готовой продукции. Своевременное информационное обеспечение руководителей высшего и среднего уровней дает возможность оперативного принятия эффективных управленческих решений, что является важнейшим показателем качества работы ОАО «Краснодарский Холодильник».

Использование информации сети ИНТЕРНЕТ дает возможность для анализа уровня цен на все виды закупаемого сырья и материалов, а также для приобретения технической документации о новейших разработках рецептур и добавок мороженого.

В последние годы были внедрены разные формы фасовки основной продукции ОАО «Краснодарский Холодильник»: 50, 60, 75, 80-ти граммовое мороженое.

Повышение качества продукции ОАО «Краснодарский Холодильник» способствовало расширению географии продаж (табл. 5.).

Таблица 5.

**География и объем продаж мороженого
ОАО «Краснодарский Холодильник» за 1999 год (в %)**

Регионы продаж мороженого	Объем продаж мороженого (к общему объему, %)
Краснодарский край	40.0
Кабардино-Балкария	15.0
Ингушетия	3.0
Дагестан	15.0
Ростовская область	5.0
Карачаево-Черкесия	7.0
Ставропольский край	10.0
Туркмения	3.5
Чехословакия	3.5

Обновление ассортимента за последние годы составило более 50%. Уникальны торты, производимые на ОАО «Краснодарский Холодильник» из мороженого, оформленные свежими фруктами, сливочным кремом, орехами, цукатами, политые шоколадной глазурью, упакованные для удобства покупателей в коробки с ручками или в пластиковую упаковку, отвечающую самым современным требованиям (при расфасовке от 1 кг до 400 граммов).

Немалое влияние на благополучное финансово-экономическое положение ОАО «Краснодарский Холодильник» оказала продуманная

политика городских и региональных властей по отношению к производителям пищевой и продовольственной продукции.

Эта политика нашла выражение в выделении инвестиционных кредитов администрацией Краснодарского края, а также предоставление льгот по средствам, вложенным в развитие производства.

Польза от такой политики была обоюдная: предприятие развивалось, а бюджеты всех уровней получали стабильные платежи. Предприятие положительно оказывает влияние на формирование экономики города, создает дочерние компании в городах Краснодарского края и соответственно создает новые рабочие места.

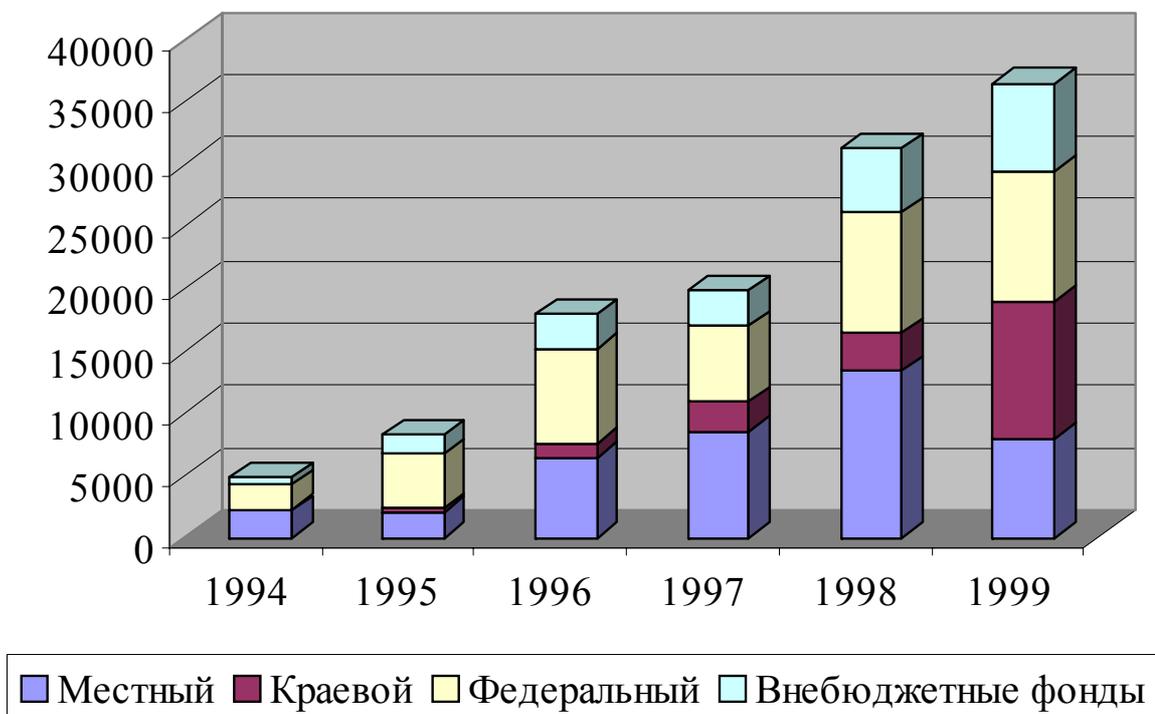


Рис.1. Динамика платежей в бюджеты и внебюджетные фонды в 1994-1999 г.г.

Организация стимулирования труда на предприятии

На предприятии работают 939 человек, в том числе 120 служащих, 276 работников, занятых производством заявленной продукции. Для многих

семей заработной плата на ОАО «Краснодарский Холодильник» является единственным источником доходов.

Численность работников на предприятии за последние восемь лет неуклонно растет, что объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.

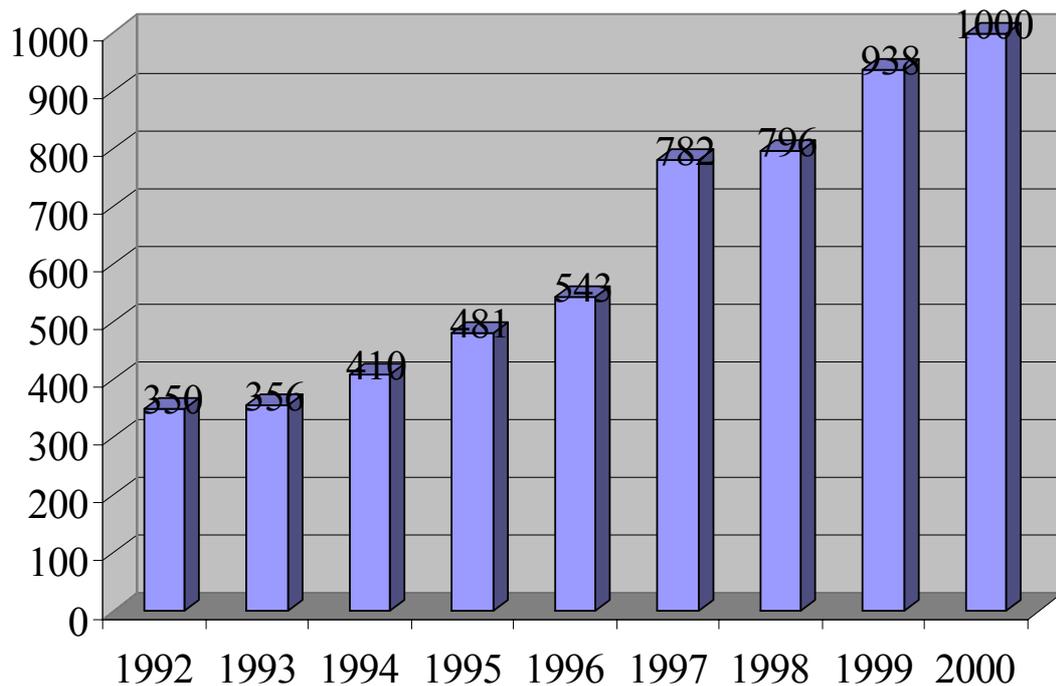


Рис.2. Рост численности персонала ОАО «Краснодарский Холодильник»

Для руководства предприятия эффективное использование персонала – это такие направления кадрового менеджмента как:

- кадровое планирование;
- совершенствование работы с персоналом;
- развитие профессионального уровня и квалификации работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики, которая отвечает стратегическим целям и задачам предприятия;

- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

- разработка материальных и социальных стимулов линейными руководителями совместно с финансово-экономической службой;

- взаимодействие службы с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организации горячего общественного питания, развития физкультуры и спорта, социальной защиты отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован состав инженерно-технических работников, отработавших 10-15 лет и имеющих богатый профессиональный опыт.

Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали с рабочих должностей, пройдя все карьерные ступени, и сейчас возглавляют основные службы предприятия. Десять руководителей высшего и среднего уровней подготовлены к своей деятельности в коллективе, благодаря работе с кадровым резервом.

На совещаниях руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так производственным группам. Система поощрения работников предприятия включает моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и ключевых специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов в соответствии с индивидуальными планами,

обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на ОАО «Краснодарский Холодильник» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. На предприятии разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и производственных групп установлены критерии совершенствования качества. Информация доводится в форме положений и стандартов до коллектива.

Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается объемами средств, заработанных коллективом. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

На охрану труда и создание благоприятных условий труда ОАО «Краснодарский Холодильник» ежегодно направляет более 300 тысяч рублей.

На предприятии существует план оздоровления коллектива, например, в 2006 году 140 работникам предоставлены санаторно-курортные путевки на

сумму 500 тысяч рублей, оказывается материальная помощь (на сумму 450 тысяч рублей), выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья (3 млн рублей).

Для поддержания высокого уровня квалификации работников ежегодно проводится аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план повышения квалификации и переподготовки персонала. При ротации кадров и кадровых перестановках учитываются результаты обучения специалистов.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения (для рабочих конкретных специальностей);
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
- экономическое обучение.

На ОАО «Краснодарский Холодильник» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются следующие аспекты социально-трудовой жизни:

- повышение эффективности производства и направление использования прибыли;
- принципы оптимизации трудового коллектива и обеспечение занятости;
- вопросы организации труда и заработной платы;
- жилищно-бытовое обслуживание работников предприятия;
- социально-экономические гарантии и условия работы;
- охрана и безопасность труда;

➤ организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников.

Например, в 1998 году на предприятии предоставлялись следующие социальные льготы.

Выплачивалось единовременное пособие:

- работникам, уходящим на пенсию;
- работникам, достигшим юбилейного возраста - 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;
- пенсионерам, достигшим 50, 60, 70, 80 лет, на ежегодное лечение.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

- оплата ритуальных услуг;
- женщинам при рождении ребенка;
- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
- малообеспеченным и многодетным семьям работников и др.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте:

- содержание медицинского персонала;
- приобретение медикаментов.

Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решает вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство предприятия постоянно демонстрирует работу по удовлетворению потребностей и интересов персонала, показывает перспективы продвижения по службе, наделяет наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляет всем работникам равные стартовые возможности.

Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих собраний и по структурным подразделениям, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется профессиональному обучению персонала. Заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет отдается молодым, перспективным работникам, создаются возможности для того, чтобы проявить себя в наибольшей степени. Так, на предприятии создан отдел реализации готовой продукции, где средний возраст сотрудников 27 лет. Работа этого отдела находится под контролем руководства, но большинство текущих вопросов решается молодыми сотрудниками.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия работников в управлении изменениями в организации.

На предприятии минимальный уровень травматизма и заболеваемости, практическое отсутствие производственных жалоб, низкая текучесть кадров, широкий спектр услуг, предоставляемых работникам организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в области управления персоналом большое внимание уделяется четкости и оперативности в действиях администрации. Повышается эффективность сбора и обработки

информации. При оценке труда управленцев учитывается скорость ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, продуманная стратегии развития предприятия и соответствующая стратегия управления персоналом создает условия для успешной работы ОАО «Краснодарский Холодильник» в рыночных условиях России.

???

Вопросы:

1. Назовите основные элементы кадровой политики предприятия?
2. Связана ли кадровая политика предприятия со стратегией развития?
3. Какие корпоративные информационные системы применяются в настоящий момент на предприятии?
4. Какие базы данных могут быть созданы для оптимизации процессов в области кадрового менеджмента?

ТЕМА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Задание 1:

по теме: «Определение потребности в персонале».²

Исходные данные: среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по 5-дневной рабочей неделе. В таблице представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Таблица 3.

Укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия (в человеко-днях)

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	Всего чел.-дней	В среднем на одного работника	В % к итогу
Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году: 1000 x 365)	365000	1. Праздничные и выходные дни.	111000	?	?
		2. Неявки на работу.	?	?	?
		В том числе:			
		➤ Дни очередного отпуска;	18000	?	?
		➤ Отпуска по учебе;	3000	?	?
		➤ Отпуска по беременности и родам;	36000	?	?
		➤ Неявки по болезни;	5000	?	?
		➤ Другие неявки, разрешенные законом;	1000	?	?
		➤ Неявки с разрешения администрации;	2700	?	?
		➤ Пропуски	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		Итого:	365000	?	100

² Основы управления персоналом организации: практикум / под ред. А.Я.Кибанова. – М., Инфра-М, 2004. - С.124-126.

Используя данные таблицы необходимо:

- ✓ Определить показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию, в человеко-днях;
- ✓ Рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;
- ✓ Рассчитать структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников;
- ✓ Проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

???

Вопрос:

- 1) Какие информационные базы данных необходимо вести для успешного кадрового планирования?

Задание 2:

Рассчитать численность персонала организации, на основе прогноза изменения интенсивности труда (численность производственных и непроизводственных работников).

Исходные данные (результаты текущего года, определяющие численность персонала):

- Число лифтов на обслуживании – 10252;
- Общее число производительных часов, отработанных на обслуживании лифтов, - 218000 (полезный фонд времени);
- Численность работников: производственные (механики) – 145, непроизводственные – 16.

Прогноз на следующий год:

- Норма времени на обслуживание одного лифта возрастает на 15%;
- Эффективность использования рабочего времени (фонд полезного времени каждого механика) возрастает на 10%;
- Портфель заказов останется неизменным;

- Соотношение между производственным и непроизводственным персоналом не изменится.

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Ситуация.

Интересы производства и индивидуальные интересы работников в профессиональном развитии и карьере

Алексей К., директор по персоналу торговой фирмы обувью «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и желанием воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры.

Алексей рассказал об этом генеральному директору компании, объединяющей 6 крупных магазинов в различных районах Екатеринбурга.

Генеральный директор заинтересовался рассказом А. и попросил его подготовить специальное занятие для руководителей фирмы.

Через 2 недели А. провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями: заместителями генерального директора, руководителями магазинов. Генеральный директор компании в последнюю минуту принял решение не участвовать в семинаре, чтобы не смущать подчиненных. Семинар прошел на «ура»: руководители были активны, задавали много вопросов, проявили большой интерес к методам и способам развития карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать А.

В назначенный срок А. получил только два плана. В течение следующих недель – еще два. Остальные обещали, что принесут завтра. Но ничего не приносили. Но больше всего А. расстроило то, что все планы как будто были написаны под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».



???

Вопросы:

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Каким образом ему надо было поступить?

3. Что делать Алексею в сложившейся ситуации?

ТЕМА 5. СИСТЕМА ПОДБОРА КАДРОВ. КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Ситуация 1.

Евгения Д. закончила психологический факультет УрГУ, затем аспирантуру, защитила диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов».

После 5 лет работы преподавателем в одном из вузов Екатеринбурга она перешла работать консультантом-психологом в Центр психологической помощи семье и детям. Здесь Евгения занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, консультированием преподавателей школ, районной администрации. Работа доставляла ей удовлетворение, за исключением заработной платы.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей перейти работать на должность начальника управления по работе с персоналом крупного совместного предприятия, она заинтересовалась его предложением. Спешно пройдя собеседование с руководителем совместного предприятия, Евгения Д. приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, опыт работы преподавателем и консультантом-психологом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей ее не только высоким заработком, но и возможностями профессионального роста, общением с иностранными специалистами, поездками за границу.

В начале первого дня Евгения Д. провела около часа с генеральным директором совместного предприятия, объяснившим, что он ждет от нового руководителя: разработки системы мотивации персонала, формирования корпоративной культуры, организации обучения и т.д. Она познакомилась с сотрудниками управления, в штате которого было 6 человек (отдел заработной платы, отдел кадров, сектор обучения персонала). Несколько специалистов из управления давно и успешно работали и рассчитывали на повышение в должности, в том числе и руководящей. Через несколько дней

представитель западного партнера (из управления персоналом) провел с ней расширенную консультацию об особенностях корпоративной культуры зарубежной компании. Она начала осваивать новую должность

Работа оказалась более сложной, чем она представляла: 10-дневный рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых она не разбиралась, многочисленные жалобы сотрудников, возникающие споры внутри управления по самым различным вопросам, необходимость готовить отчеты для западных партнеров, контролировать выполнение приказов и распоряжений руководства фирмы.

Возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера о необходимости оптимизации расходов, она подняла вопрос о сокращении непроизводственных сотрудников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству. Он в резкой форме обвинил ее в непрофессионализме. Евгения Д. разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через пару недель генеральный директор вызвал ее к себе и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячный отчет о работе с персоналом, в том числе по оптимизации персонала. Оказалось, что она просто о нем забыла. Через неделю возникла новая ситуация: она ушла с работы раньше обычного, и ее не было на месте, в тот момент, когда позвонил директор по важному вопросу. На следующее утро последний высказал свое недовольство работой Евгении Д. Через неделю она подала заявление об увольнении.



Вопросы:

1. Насколько ожидания Евгении совпали с реальной ситуацией? Обладала ли она профессиональной компетентностью для работы в должности начальника управления персоналом в совместном предприятии?

2. Что в ее биографии было в пользу принятия решения об ее назначении на должность, что должно было насторожить руководство совместного предприятия?

3. Какие методы подбора кандидата на данную должность предложили бы Вы?

4. Что бы Вы включили в программу адаптации вновь назначенного руководителя?

5. Какое информационно-компьютерное сопровождение можно осуществлять при системном подборе и оценке персонала?

Ситуация 2.

Вы – руководитель службы по управлению персоналом предприятия по производству наукоемкой продукции, которое ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок на его разработку — 1 год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции. В структуру нового подразделения должны войти следующие специалисты:

- инженеры-конструкторы — 2 человека;
- инженеры-исследователи — 2;
- руководитель нового структурного подразделения — 1;
- экономист по ценам — 1;
- программисты — 2;
- технолог-нормировщик — 1;
- токари — 12;
- фрезеровщики — 10;
- комплектовщики — 5.

???

Вопросы:

1. Какие методы привлечения требуемых специалистов Вы можете использовать?

2. Какие методы оценки Вы примените к перечисленным специалистам?

3. Объясните, почему именно эти методы привлечения и оценки наиболее приемлемы?

4. Какие базы данных можно вести в данном случае?



РОЛЕВАЯ ИГРА «КАДРОВОЕ ИНТЕРВЬЮ».³

Студентам предполагается работа в группах по 4-5 человек. Игра проводится в несколько этапов.

Этап 1. Составление объявления в газеты с целью привлечения новых кандидатов на вакансии. На выполнение первого этапа отводится 10-15 минут.

Ваша крупная торговая компания планирует расширение, в том числе и за счет разветвления региональных филиалов. Вам необходимо составить объявление в газеты, привлекающие новых кандидатов на вакансии. Для этого нужно определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж, а также менеджеру по персоналу и выбрать инструменты для их определения.

После обсуждения группы представляют тексты объявлений в газеты.

Этап 2. Подготовка и проведение интервью. На выполнение второго этапа отводится 30-40 минут.

Командам предлагается разбиться на пары и распределить роли: специалист кадровой службы, ведущий отбор на вакантную должность, и кандидат на эту должность. Третий (четвертый) человек выполняют функцию наблюдателя, который затем оценивает успешность интервью по таким критериям как:

- полнота оценки индивидуально-личностных качеств кандидатов интервью при помощи интервью;
- достоверность и объем полученной информации о кандидатах на вакантные места.

Исполняющий роль специалиста кадровой службы должен смоделировать проведение кадрового интервью, включив в него элементы

³ Алексеева И.А. Управление персоналом: практикум по курсу. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2005.

методики ситуационного интервью, которое позволило бы оценить следующие индивидуально-личностные качества:

1) есть ли у кандидата на вакантное место менеджера по продажам навыки продаж коммуникативные навыки;

2) имеются ли у кандидата на вакантное место менеджера по управлению персоналом навыки ведения делопроизводства, а также коммуникативные навыки.

???

При проведении первичного собеседования участникам игры рекомендуется использовать наиболее часто задаваемые вопросы:

- Расскажите немного о себе: «Назовите три основных момента Вашего резюме», «Что Вы хотите нам рассказать?», «Каковы Ваши обязанности на нынешней работе?»);

- Почему Вы выбрали такую работу (компанию, образование)?
- Получали ли Вы другие предложения работы?
- Не помешает ли Ваша личная жизнь будущей производственной деятельности, которая будет связана с разъездами и ненормированным рабочим днем?

- Каковы Ваши сильные стороны?
- Каковы Ваши слабые стороны?
- Почему Вы хотите получить именно эту работу?
- Почему Вы решили переменить место работы?
- Каким Вы представляете свое положение через 5 (10) лет?
- На какую зарплату Вы рассчитываете?
- Каковы ваши самые крупные достижения?
- Что бы Вы хотели узнать еще о нашем предприятии, о своей работе?
- Если Вы получите эту работу, какими будут ваши первые шаги?
- Каким, по Вашему мнению, должен быть начальник?

???

Некоторые дополнительные вопросы:

- Что вам нравится в Вашей работе больше, а что меньше всего?

- Что важнее в Вашей будущей деятельности при принятии управленческого решения: основываться на фактах или действовать спонтанно, под влиянием новых идей, т.е. быть креативным?

- Кто Вы по натуре – лидер, исполнитель или творческий человек?

- Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха.

Почему?

- Опишите работу, которая отвечает Вашей мечте.

- Как оценивалась Ваша работа на предыдущем месте? Согласны ли Вы были с оценкой?

При моделировании собеседования также рекомендуется использовать элементы ситуационного интервью, например, относительно кандидата в отдел продаж.

???

Вопросы из ситуационного интервью:

1. Вы получили партию крема (чипсов, лекарств и т.п.), у которой из-за сложностей с таможенной истекает срок хранения. Вы можете:

а) Продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт (такая возможность априори есть);

б) Продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;

в) Возвратить его поставщику, понеся при этом финансовые потери, не смертельные для вашей компании.

Выберите вариант, обоснуйте его.

2. Выберите из списка формулировки, вредные при переговорах с клиентом, обоснуйте и замените их на позитивные:

- Мы решим ваши проблемы;
- Это выгодное решение;
- Мы нацелены на сотрудничество;
- Если для вас это дорого, мы можем удешевить;
- Вам придется доставлять самостоятельно этот товар;

- Мы продаем....;
- Что вас не устраивает?;
- Мы предлагаем вам разные схемы взаимодействия;
- В принципе это достижимо.

Интерпретация ответов кандидата на вакантное место: при переговорах необходимо говорить грамотно, понимать психологию партнера и избегать негативных установок.

3. Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов.

Интерпретация ответов кандидата на вакантное место: при проведении переговоров необходимо решать возникающие проблемы и подходить к ним креативно, т.е. творчески, уметь видеть различные варианты решения возникающей проблемы.

Используйте элементы ситуационного интервью при собеседовании с кандидатом на вакантное место менеджера по управлению персоналом.



Возможные вопросы:

1. Расставьте приоритеты значимости критериев профессиональной компетентности в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж. Обоснуйте ваш ответ.

Критерии профессиональной компетентности:

- ценности, на основании которых менеджер по продажам выстраивает свое поведение, демонстрирует лояльность к фирме и клиентам;
- индивидуальные личностные особенности менеджера по продажам такие как стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.;
- навыки продаж.

2. Один Ваш подчиненный упустил крупную сделку из-за ошибки, связанной с его недостаточным опытом. Другой подчиненный заключил аналогичную сделку, при этом воспользовался предложенным поставщиком

вознаграждением для себя лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и последующие управленческие действия в первой и во второй ситуациях.

3. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?

4. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной.

5. Оцените уровень стрессоустойчивости, креативности и умения достигать цели у предполагаемых участников деловой игры. Ответьте на следующие вопросы (не более 1-2 минут на обдумывание одного ответа):

✓ Вы прилетели в незнакомый город на очень важную встречу. Выходите из самолета, у вас встреча через час в центре города. Вдруг вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия.

✓ Вы едете на такси поздно вечером в чужом городе. Надо расплатиться, вдруг вы обнаруживаете, что у вас только сто долларовые купюры. Ваши действия?

✓ Вы приехали в офис клиента проводить важную презентацию. За 10 минут до начала вы обнаруживаете, что у вас с собой не та дискета с презентацией в Power Point. Ваши действия?

✓ В Вашем распоряжении одна машина с водителем, а вам необходимо одновременно организовать встречу клиента компании в аэропорту, доставить документацию в контролирующие органы, и при этом машина в любой момент может понадобиться директору. Ваши действия?

✓ Ваше выступление с докладом через 5 минут. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

✓ Вы и ваш коллега, который должен сейчас выступить на очень важной конференции, приехали за 10 минут до начала. Неожиданно ваш

коллега говорит: «Я так волнуюсь, что не смогу выступить: боюсь, что все сорву». Ваши действия?

БАСКЕТ-МЕТОД «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»⁴

Баскет-метод предполагает анализ слушателями различных управленческих документов. В реальности способности руководителя к установлению приоритетов, разработке плана действий и принятию управленческих решений ценятся высоко и являются подтверждением его профессионализма. В задании студентам предлагается проанализировать специально разработанный пакет документов: письма, отчеты, докладные записки, телефонограммы и прокомментировать свое решение. Также необходимо предложить свой вариант информационно-компьютерного сопровождения ведения документации руководителя, сбора и анализа информации, необходимой для оптимального управленческого решения.

Задание:

Вам необходимо заполнить таблицу-ежедневник. Работа идет в группах по 5-7 человек.

Вас назначили директором завода. Прежний директор внезапно заболел, и Совет директоров научно-производственного объединения принял решение назначить Вас на его место. Сегодня Вы еще работаете главным инженером другого завода. Ваш директор находится в отпуске с 24 июня по 8 июля, и Вы временно 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 (*приложение 1*).

Вы решили, что Вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами.

⁴ Магура М.И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. – М.: Управление персоналом, 2009. - С. 273-284.

Ваша задача: осуществить 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.

Записи о предпринимаемых действиях Вы можете делать на самих документах или в ежедневнике.

В Вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную организационную структуру Вашего завода (*приложение 2*), а также его положение в НПО (*приложение 3*). В организационной структуре Воронежского завода Вы заменяете директора завода М.И. Иванова.

НАСТОЛЬНЫЙ КАЛЕНДАРЬ-ЕЖЕДНЕВНИК

30 ИЮНЯ	
1 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	

БАСКЕТ-МЕТОД «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»**1. ТЕЛЕФОНОГРАММА**

Время: 27 июня, 16.30

От кого: директора завода в Костроме Ленского

Кому: Иванову

Просит разрешить зам. директора по производству и начальнику сборочного цеха его завода посетить наш завод в пятницу, 7 июля, для ознакомления с новой производственной линией 2-го цеха.

М.Соколова, секретарь

2. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Директору завода

Время: 27 июня, 9.00.

От кого: зам. директора по кадрам

Кому: директору завода.

Изучение причин резкого падения исполнительской дисциплины в 1-м цехе показало, что дело обстоит крайне серьезно.

Можем ли мы с Вами обсудить этот вопрос? Я думаю, что этот вопрос требует принятия срочных мер.

А.Н. Лавринов

3. ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Время: 26 июня, 11.00.

Кому: Директору завода

От кого: зам. директора по производству.

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. ПИСЬМО

Время: 26 июня

Кому: Директору Воронежского завода Иванову М.И.

От кого: генерального директора НПО «СПЕКТР» Смирнова Г.Ф.

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

Кому: Директору завода

От кого: зам. директора по сбыту Михайлова С.П.

Встречался с Крогером, генеральным директором «Алмаза». Он интересуется коммерческими связями, вернется 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 объем производства будет гарантированным.

Стоит ли нам заключать с ними соглашение? Если да, то, на каких условиях?

С. Михайлов.

6. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 26 июня.

Кому: директору завода.

От кого: начальника 3-го цеха.

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

Время: 22 июня

Кому: Начальнику управления Гузееву Е.Ф.

От кого: генерального директора Смирнова Г.Ф.

Возможно ли, получить значительную экономию, сосредоточив производство Х54 на заводе в Воронеже? Пожалуйста, сообщите мне Ваше мнение к 18 июля.

Смирнов.

Резолюция:

Кому: Директору Воронежского завода М.И. Иванову, Воронеж.

Время: 23 июня.

Пожалуйста, сообщите мне ваше решение к 11 июля.

Гузеев Е.Ф.

8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Время: 23 июня.

Кому: директорам Объединения

От кого: начальника управления Е.Ф. Гузеева.

Предмет: ежемесячное совещание директоров заводов 11 июля.

Меня беспокоит обострение проблем с транспортом. Этот вопрос будет стоять на повестке дня совещания.

Гузеев Е.Ф.

9. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 22 июня

Кому: М.И. Иванову.

От кого: Е.Ф. Гузеева.

Предмет: перерасход бюджета.

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

Время: 21 июня.

Кому: НПО «СПЕКТР», Директору Воронежского завода Иванову М.И.

Уважаемый Михаил Иванович!

Напоминаем Вам, что Вы должны предоставить нам макет завода и выделить двух технических экспертов для проведения выставки в Москве. Выставка начнется 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

Время: 21 июня.

Кому: директору завода Иванову М.И.

От кого: 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

Время: 20 июня.

Кому: Е.Ф. Гузееву

От кого: директора по маркетингу Харченко В.Л.

В НПО «Химволокно» беспокоятся о том, что существует возможность срыва договорных сроков поставок. Прошлый раз мы задержались с поставками. Пожалуйста, доложите.

Харченко

Резолюция:

21 июня

Иванову М.И.

Доложите мне, пожалуйста, по этому вопросу.

Е. Гузеев.

13. ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Время: 20 июня

Кому: Директору завода.

От кого: от начальника ночной смены

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. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 19 июня.

Кому: Главному инженеру.

От кого: начальника Бюро научно-технической организации труда.

Копия: Директору завода

У меня есть ряд идей, основанных на аналитической оценке существующего положения, относительно эксплуатации и текущего ремонта оборудования. Эти идеи сулят нам определенные выгоды. Я хотела бы обсудить этот вопрос с Вами как можно скорее.

Титова З.А.

15. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 20 июня.

Кому: Директору Воронежского завода, М.И. Иванову

От кого: начальника информационной службы Копылова Н.С.

Предварительный анализ показывает, что в НПО может быть создана новая компьютерная информационно-аналитическая система.

Для обслуживания этой системы на Вашем заводе понадобится помощь двух работников, что потребует некоторой реорганизации Вашего заводоуправления. Основные преимущества состоят в более быстром получении контрольной информации и других необходимых данных.

Заинтересованы ли Вы в этом?

Копылов Н.С.

16. ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Время: 16 июня.

Кому: М.И. Иванову.

От кого: Е.Ф. Гузеева.

Предмет: аттестация специалистов и руководителей

Пожалуйста, подготовьтесь к тому, чтобы на совещании директоров заводов НПО, которое состоится 11 июля, дать свои соображения по внедрению унифицированной системы оценки работы специалистов и руководителей.

Е.Ф. Гузеев.

17. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 15 июля

Кому: Директору завода.

От кого: начальника транспортного отдела

Я по Вашей просьбе занимался вопросом задержек в поставках и по двум случаям выяснил, что одна произошла из-за задержек с оформлением документов в бухгалтерии, а другая из-за низкого качества инструкций по перевозке грузов, подготовленных отделом сбыта.

Могли бы мы найти время, чтобы согласовать процедуры, которые исключают такие задержки?

Машинистов В.Г.

18. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 15 июня

Кому: Директору завода.

От кого: зам. директора по производству.

Вы просили меня рассмотреть возможность перехода 1 и 2 цехов на двухсменную работу по опыту 3-го цеха, чтобы увеличить производительность оборудования и снизить его постои.

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?

Золотов М.Ф.

19. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 14 июня

Кому: Директору завода

От кого: главного инженера

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?

Волков И.Г.

20. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: Директору Воронежского завода, Иванову М.И.

От кого: начальника отдела снабжения Зинченко В.П.

В соответствии с Вашим распоряжением, мы провели обширное изучение мировых источников поставок порошка «Спастекс».

Единственный источник, которым мы можем воспользоваться, это Япония.

Цена нас устраивает, но японцы смогут предоставить свою продукцию только через несколько месяцев.

Каковы Ваши указания на этот счет?

Зинченко В.П.

21. ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Время: 1 июля.

Кому: всем подразделениям.

От кого: финансового директора.

Предмет: бюджетные сметы

Все бюджетные сметы на предстоящий год должны быть готовы к совещанию директоров и начальников отделений, которое состоится 14 июля, в пятницу.

Темнов Г.П.

Резолюция:

2 июля

Иванову М.И.

Прошу незамедлительно принять все необходимые меры.

Е.Гузеев

22. СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Время: 27 июня.

Кому: М.И. Иванову.

От кого: Е.Ф. Гузеева.

Предмет: контроль продукции.

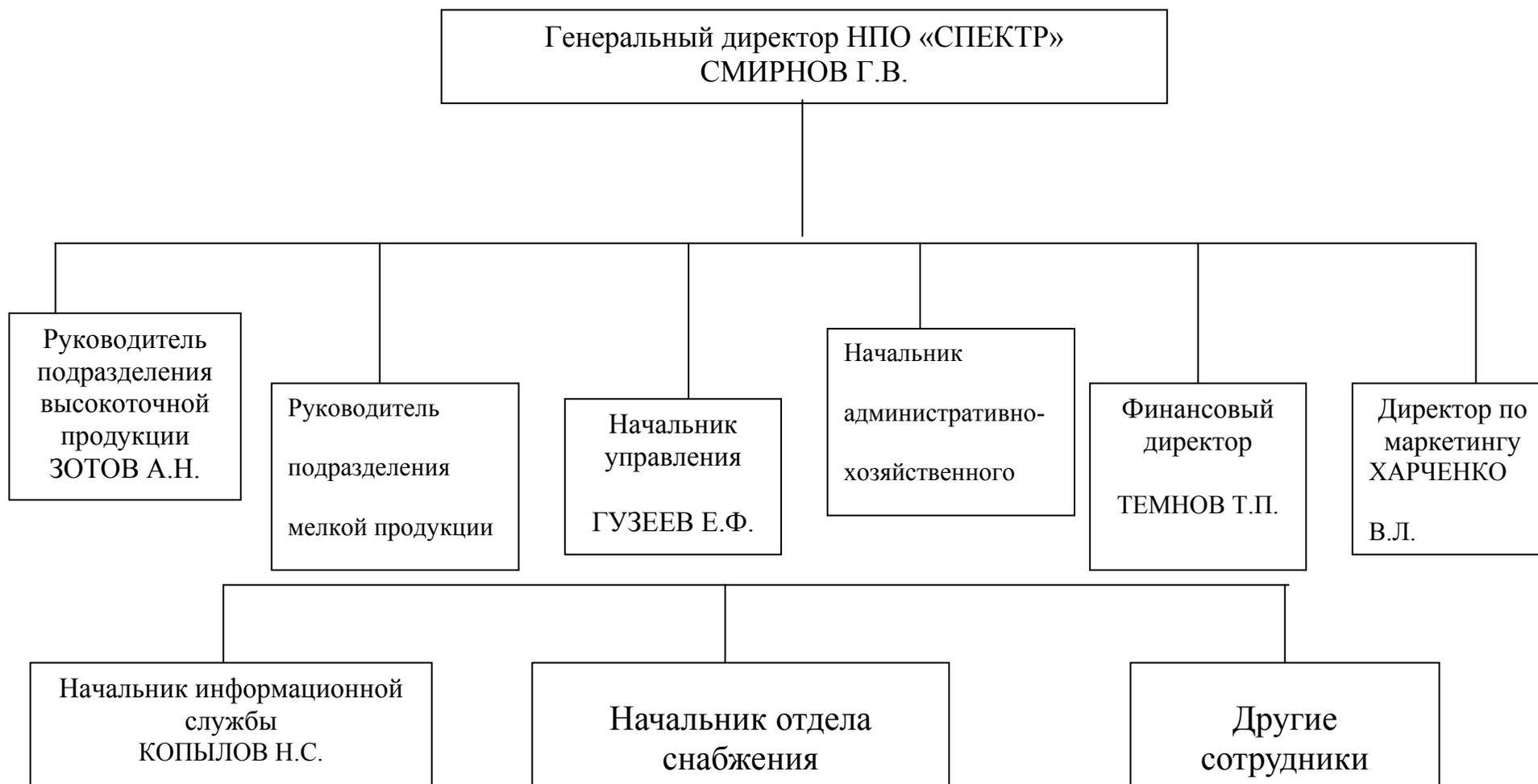
Связь между производством и сбытом представляется мне слабой, и она улучшится, если начальник отдела технического контроля Петров будет подчиняться непосредственно Вам, а не через Золотова. Вы будете непосредственно контролировать этот вопрос, что будет способствовать соблюдению интересов, как производства, так и сбыта.

Сообщите мне к 11 июля, какие действия Вы предпримете по данному вопросу.

Е.Гузеев

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НПО «СПЕКТР»

Подразделения и службы



НПО «СПЕКТР». ЗАВОД В ВОРОНЕЖЕ



ТЕМА 6. АТТЕСТАЦИЯ



ДЕЛОВАЯ ИГРА

«КАК УСПЕШНО ПОДГОТОВИТЬ АТТЕСТАЦИЮ»

Общее время проведения игры – 1,5 часа. Участвуют две команды из числа студентов.

На первом этапе осуществляется распределение ролей, на это действие отводится 10-15 минут.

Первая команда в составе 6 человек распределяет игровые роли руководителей организации. Роли следующие:

- директор предприятия,
- зам. директора по производству,
- зам. директора по маркетингу;
- зам. директора по финансово-бухгалтерским вопросам;
- зам. директора по управлению персоналом, помощник директора.

2-я команда выполняет роли экспертов, которые создают условия для проведения аттестации и затем проводят оценку персонала в составе аттестационной комиссии. В состав группы экспертов входят:

➤ начальники производственных цехов, начальник службы маркетинга, начальник отдела продаж, начальник экономического отдела и бухгалтерии, начальник отдела по управлению персоналом.

Кроме них привлечены независимые эксперты-консультанты: из консалтинговой фирмы «Стратегия», а также преподаватели, преподающие учебные дисциплины «Производственный менеджмент» и «Стратегическое управление». Ваша задача распределить соответствующие роли:

- 2 начальника производственных цехов;
- начальник службы маркетинга;
- начальник отдела продаж;

- начальник экономического отдела и бухгалтерии;
- начальник отдела по управлению персоналом;
- эксперт-консультант из консалтинговой фирмы «Стратегия»;
- эксперт-консультант, преподаватель, преподающий учебную дисциплину «Производственный менеджмент»;
- эксперт-консультант, преподаватель, преподающий учебную дисциплину «Стратегическое управление».

Каждый участник игры должна действовать в соответствии со своей ролью (*выполнять соответствующие функции и предлагать решения*). Перед каждым участником игры стоит табличка с указанием его игровой роли.

На 2-этап отводится 20-30 минут.

1-я команда, исполняющая роли руководителей организации, на этом этапе должна провести подготовительную работу по проведению аттестации персонала. Для этого необходимо выбрать цель проведения аттестации из предложенного перечня:

- Вы планируете оценить профессиональную квалификацию сотрудников и сформировать кадровый резерв на замещение руководящих должностей (средний уровень – начальники отделов);
- Вы хотите оценить возможности и потребности своих сотрудников, понять, как и где их лучше использовать, а затем разработать план по ротации кадров и формированию кадрового резерва на вышестоящие должности;
- Ваша организация выходит на новый этап развития (планирует выпуск новой продукции, внедрение новых производственных технологий, освоение новых рынков сбыта продукции). Вы планируете определить руководителей и ключевых специалистов, на которых можно опираться в будущем при разработке и внедрении инноваций, которые позволят организации стать лидером на своем рынке;

- У вас есть ощущение и соответствующая информация о том, что персонал предприятия (особенно менеджеры низшего звена – бригадиры, мастера участков) работают недостаточно эффективно. Вам в процессе аттестации хотелось бы выявить причины недостаточной эффективности и изменить сложившуюся ситуацию.

В соответствии с выбранной целью Вы должны сформулировать задание экспертам-консультантам.



Эксперты-консультанты на 2 этапе принимают коллективное решение по следующим *вопросам*:

1) какие критерии оценки аттестуемых работников фирмы можно предложить руководству для руководителей высшего и среднего звена, специалистов (*задание выполнить в табличном варианте*);

2) какие методы оценки можно предложить для аттестуемых для руководителей высшего и среднего звена, специалистов (*задание выполнить в табличном варианте*);

3) какие формы можно разработать для оценки аттестуемых - руководителей высшего и среднего звена, специалистов (*задание выполнить в письменном виде*). Какое информационно-компьютерное сопровождение может осуществляться?

По окончании 1 этапа, обсуждения предложенных вопросов, проводится «совещание», на котором «руководители» информируют «экспертов-консультантов» о своих установках (*устно и в письменном виде*).

Эксперты-консультанты имеют право задавать уточняющие вопросы, просить дать разъяснения.

На 3 этап отводится 10-15 минут.

На этом этапе команда «руководителей организации» должна определить категории аттестуемых и выбрать для этого один вариант:

-  все сотрудники организации (компании)
-  отдельное подразделение (*например, оценка сотрудников отдела продаж*);

- ✚ менеджеры конкретных уровней управления (*например, руководители высшего и среднего звена, низшего звена*);

- ✚ степень готовности менеджеров к новым направлениям работы.

2-я команда, группа экспертов-консультантов, получает от команды «руководителей организации» информацию о целях проведения аттестации.

После этого принимает окончательное решение о том:

1). Какие критерии оценки для аттестуемых работников фирмы можно предложить руководству в соответствии с целями аттестации (для менеджеров высшего и среднего звена, а также специалистов (*задание выполнить в табличном варианте*));

2) Какие методы оценки можно применить для аттестации руководителей высшего и среднего звена, специалистов в соответствии с целями аттестации (*задание выполнить в табличном варианте*).

Команда экспертов должна представить свои разработки команде руководителей и обосновать выбранный вариант.

По окончании этапа группа руководителей доводит информацию до консультантов-экспертов о том, какие категории руководителей и специалистов будут проходить аттестацию.

На 4-й этап отводится 10-15 минут.

На этом этапе консультанты-эксперты принимают решение о методах оценки выбранной категории аттестуемых и доводят эту информацию до руководителей.

Руководители обсуждают формы доведения информации до коллектива:

- о целях аттестации;
- о причинах выбора конкретной категории работников как объекта аттестации;
- о методах проведения оценки работников.

Идет процесс коллективного обсуждения предложений участников игры, исполняющих роли экспертов и предложений участников,

исполняющих роли руководителей, а также окончательного принятия управленческого решения по условиям успешного проведения аттестация. Также обсуждается вопрос об информационно-компьютерном сопровождение процесса аттестации и последующего создания баз данных по результатам аттестации.

ТЕМА 7. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

КЕЙС-СТАДИ «ЦЕЛИ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАО «ЭЛЕКТРОС»

Закрытое акционерное общество «Электрос» является частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество.

ЗАО «Электрос» - крупнейшее торговое оптово-розничное предприятие, представитель Амурского кабельного завода на территории республики Бурятия. На протяжении всего существования фирма занимается доставкой и реализацией, как оптом, так и в розницу, сертифицированной электротехнической продукции отечественных предприятий. Предприятие строит свои отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах деятельности на основе договоров. Обладает хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

Основным направлением деятельности является реализация кабельной продукции, светильников промышленных, ламп различного назначения, низковольтной и высоковольтной продукции, электроустановочных изделий, электродвигателей и электроинструментов.

ЗАО «Электрос» взаимодействует с большим числом поставщиков и имеет постоянных клиентов. У ЗАО «Электрос» сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами. Закупка товаров осуществляется у многочисленных отечественных производителей. Основными покупателями ЗАО «Электрос» являются граждане и предприятия г. Улан-Удэ и районов республики Бурятия.

ЗАО «Электрос» постоянно ориентируется на расширение ассортимента предлагаемого товара, поэтому фирма всегда открыта для сотрудничества с предприятиями-производителями. В настоящее время ассортимент товара представлен около 60 тысячами наименований товаров. Товар проходит путь, минуя посредников, напрямую от производителя, железнодорожным путём, на склад «Электроса», этим объясняется его низкая стоимость.

При составлении заявки обязательно учитываются желания и мнение клиентов. Фирма «Электрос» периодически проводит маркетинговые исследования, для чего обращается в службу социологических исследований «Эйдос».

Результаты исследований тщательным образом изучаются и помогают руководству предприятия решать многие вопросы, связанные с изучением характеристик рынка.

Торговая деятельность ведется в двух формах:

1. оптом, большими партиями, прежде всего с крупными предприятиями и строительными фирмами;
2. в розницу по оптовым ценам, этому, прежде всего, способствует сеть розничных магазинов, расположенных в разных частях города.

Правовое регулирование закрытого акционерного общества «Электрос» наряду с Гражданским кодексом РФ определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995. Высшим органом управления является общее собрание его акционеров.

Фирма является хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, товарный знак.

Организационная структура управления (*см. приложение на с.48*) построена таким образом, что управление персоналом можно осуществить эффективно при минимуме управленческих уровней. Акции ЗАО «Электрос»

распределены лишь среди учредителей. ЗАО не вправе проводить открытую подписку и распределение акций. Акционеры ЗАО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами.

Единоличным исполнительным органом ЗАО «Электрос» является генеральный директор.

Генеральный директор осуществляет текущее руководство деятельностью фирмы и подотчетен общему собранию акционеров.

Персонал фирмы укомплектован высококвалифицированными специалистами с высшим электротехническим образованием. Отношения работников и предприятия формируются на условиях трудовых договоров. Весь персонал периодически проходит аттестацию.

Работы по сооружению витринных стендов и стендов для проверки любого оборудования осуществляются собственными силами – специалистами-электриками.

ЗАО «Электрос» находится в постоянном процессе расширения. Недавно были построены два склада с высоким уровнем технологического обеспечения, инновационной системой хранения.

В ближайших планах строительство столовой для персонала фирмы, а также открытие местного производства электротехнического оборудования. Планируется построить цеха, где будут размещены высокоточные станки с числовым программным обеспечением. В перспективе планируется расширение штата фирмы, поскольку потребуются специалисты.

МЕТОДЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ЗАО "ЭЛЕКТРОС»

Основная часть работников предприятия (75%) - это люди в возрасте от 25-40 лет. 25% работников имеют два и более высших образования, 60% - высшее и 15% - средне-специальное образование.

В управлении персоналом ЗАО "Электрос" применяются следующие методы.

Это административно-организационные методы управления, к которым относятся:

1. регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
2. издание приказов, отдача распоряжений, указаний при управлении текущей деятельностью предприятия.

К экономическим методам управления относятся:

- материальное стимулирование труда работников (премиальные выплаты по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда, выплата денежных бонусов).

Практикуются также социально-психологические методы управления, такие как:

1. развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой;
2. стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы с выплатой 75 % от оклада, выплаты пособий), организации праздников для сотрудников, подарки.
3. фирма заботится о физическом здоровье своих сотрудников, для этого каждые выходные дни введено свободное посещение спортзала, оплачиваемое организацией.

По словам генерального директора, основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ фирма самостоятельно устанавливает вид, систему оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ЗАО "Электрос", утверждаемым

приказом генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с Положением.

В то же время сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. Но сотрудники предприятия не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий.

Заработная плата работников складывается из таких элементов, как:

- должностной оклад;
- премии.

Заработная плата выплачивается 20 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, бухгалтерам, специалистам-электрикам, работникам склада, служащим (охранникам, грузчикам, уборщикам) устанавливаются генеральным директором фирмы на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. Оклады работникам торгового зала, продавцам-консультантам рассчитываются исходя из суммы выручки, сданной соответствующей торговой точкой.

При оплате труда рабочих применяются:

- повременная оплата, размер которой зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

Премирование работников осуществляется ежеквартально и направлено на поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативу и предприимчивость.

Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по сумме выручки за реализованный товар. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение

трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, соблюдение санитарного режима на торговых точках.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба фирме или нанесение вреда её деловой репутации;

- нарушение технологической дисциплины;

- допущение грубых ошибок в работе, повлекших тяжкие последствия для предприятия или клиента;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

- нарушение правил торговли;

- несоблюдение чистоты и порядка на рабочем месте;

Конкретный размер снижения премии определяется генеральным директором ЗАО «Электрос» и зависит от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;

- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;

- распитие спиртных напитков на территории фирмы;

- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование продавцов-консультантов (а также депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю. Премирование руководителей, специалистов-электриков и служащих производится на основании приказа генерального директора фирмы, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц, при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения, премия за данный период не начисляется.

Практикуется премирование цеха, подразделения из прибыли организации за отчетный месяц в размере не более 10-35% от оклада. Но индивидуальная премия не применяется.

За развитие личных достижений работнику устанавливается персональная надбавка. Предельный процент надбавки регламентирован по категориям работников, определяется генеральным директором по представлению руководителя подразделения, может составлять до 60% оклада.

Руководство использует надбавку для перераспределения затрат на заработную плату между периодами стабильности и стагнации: в период стабильности общая зарплата растет за счет роста надбавки и оклада, причем надбавка превалирует.

При стагнации необходимое повышение заработной платы (по коллективному договору) осуществляется чисто формально: оклад растет, а надбавка снижается, т.о. общий уровень остается прежним или прирастает не более, чем на 2-5 процентов.

Целевые премии являются элементом системы награждений, направленной на удовлетворение потребности работников в признании и поощрении за участие в важных мероприятиях. Премия выдается работнику

за участие в мероприятиях, особо важных для завода или в рамках внедрения проектов.

На предприятии не существует специального отдела по работе с персоналом. Вся забота о системе стимулирования - на генеральном директоре, который с течением времени охладел к этим программам. Они стали во многом формальными и повторяющимися. Работники начали рационализировать процесс получения таких поощрений. Приведем некоторую аналогию: “Петр Сидоров получил поощрение в прошлом месяце, следующим в этом месяце, очевидно, будет Андрей Козлов и Борис Тарелкин”.

Постепенно подобные поощрения утратили свое значение. Более того, подобные “поощрения” стали нормой, и если по какой-либо причине они вдруг прекращаются, это вызывает разочарование в коллективе.

Система обучения персонала отсутствует.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, применяются внеочередные выплаты сотрудникам в связи со знаменательными событиями в их жизни (юбилей, свадьба, рождение ребенка и т.д.). Также на фирме традиционными событиями являются корпоративные праздники: Новый год, юбилей фирмы. На предприятии не жалеют денежных средств на подарки сотрудникам в связи с праздниками. Абсолютно все сотрудники отмечают хорошие отношения с руководством, а также отсутствие ярко выраженных конфликтов.

???

Вопросы:

1) Имеются ли у предприятия резервы для совершенствования процесса управления персоналом посредством системы материального стимулирования и использования новых форм оплаты труда?

2) Есть ли у предприятия комплексная программа мотивации работников? Назовите ее основные элементы.

3) Какое информационно-компьютерное сопровождение может быть в рамках комплексной программы мотивации работников предприятия?

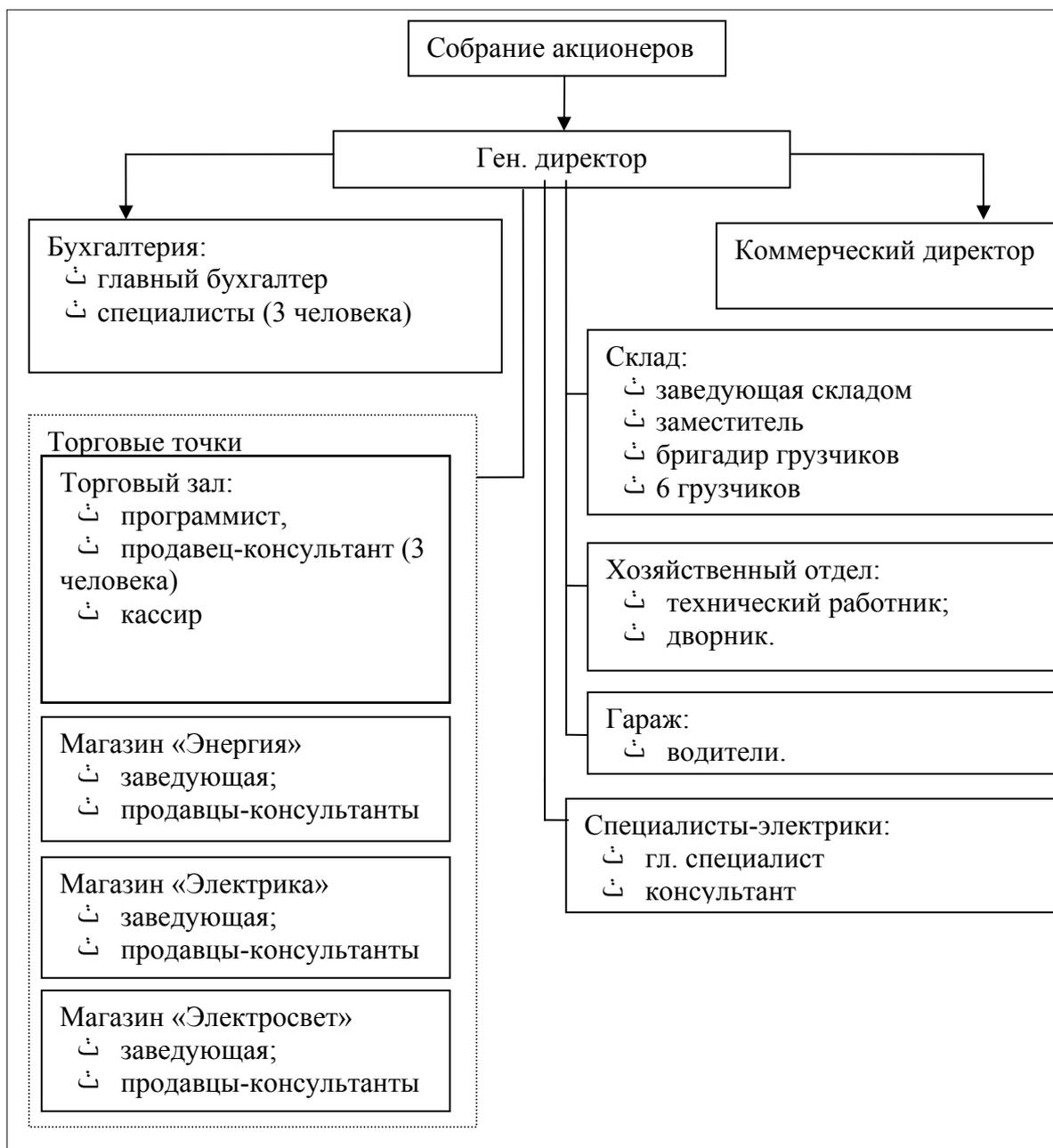
4) Являются ли надбавки действенными мотиваторами на предприятии?

5) Использует ли руководство предприятия метод партисипативного управления, т.е. участия работников в прибыли организации и в управлении производством?

6) Какие черты корпоративной культуры характерны для ЗАО «Электрос»?

7) Ваши рекомендации в адрес руководства ЗАО «Электрос»?

Организационная структура ЗАО «Электрос»



ТЕМА 9: МЕТОДЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Задание:

по теме: «Методы управления персоналом».⁵

При решении ситуаций следует выбрать наиболее приемлемый для вас вариант решения и аргументировать его. В предлагаемых вариантах решения скрыты профессиональные компетенции и поведенческие установки, которые возможно определить с помощью специального ключа. Ключ предоставляет преподаватель. Ситуации разработаны ленинградским промышленным психологом А.А. Ершовым.

Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

а) Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

б) Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

в) Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

г) В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

⁵ Алексеева И.А. Управление персоналом: практикум по курсу. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2005.

Ситуация 2.

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вышестоящего руководителя. Времени для согласования срока выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

- a) В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- b) Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.
- c) Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- d) Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3.

Между вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

- a) Я должен пресечь конфликт на работе, а решать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.
- b) Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей третьей стороны, например, представителя профсоюза или менеджера по персоналу.
- c) Прежде всего надо лично попытаться разобраться в причинах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения.
- d) Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4.

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадире неизвестен

виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

а) Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

б) Тех, кого подозреваю в негативном поступке, вызову к себе, строго поговорю с каждым из них с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

в) Сообщу о случившемся факте рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить мне.

г) После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5.

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

а) *Первый* стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликты, что не всеми работниками понимается правильно.

б) *Второй* часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

в) *Третий* предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

г) *Четвертый* отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим руководителем:

a) *Первый* быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно в установленные сроки выполнять все его задания.

b) *Второй* может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

c) *Третий* обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

d) *Четвертый* очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7.

Когда вы общаетесь с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

a) Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

b) Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

c) Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

d) Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8.

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

а) Дождаться выполнения задания, а затем строго поговорить наедине, предупредив в последний раз.

б) Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

с) Посоветоваться с более опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на общее собрание коллектива.

д) Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании на решение вышестоящего руководителя. В дальнейшем повысить требовательность, контроль за его работой.

Ситуация 9.

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращает внимания на замечания, не исправляет того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? Варианты:

а) Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

б) В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

с) Обращусь ко всем, к коллективу отдела – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия, например, поговорят и объяснят факт деструктивного трудового поведения.

d) Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10.

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группами по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

a) Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

b) Попытаюсь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нововведений, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

c) Прежде всего, создать команду наиболее активных сторонников, поручить им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на них и поддержку всей администрации организации.

d) Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому, что ранее сложилось в коллективе.

Ситуация 11.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего сотрудника также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

a) Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

b) Предложу всему коллективу отдела: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

c) Попрошу наиболее активных сотрудников коллектива высказать свои предложения, которые предварительно обсудят со всем коллективом, затем приму решение.

d) Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

a) Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

b) Прежде всего, попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

c) Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

d) Обращусь за помощью к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13.

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали 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 пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече? Выберите вариант ответа:

- a) Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях сотрудника на работу.
- b) Поздоровуюсь, извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- c) Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает на службу, как и вы?»
- d) В интересах дела отменю беседу и перенесу её на другое время.

Ситуация 14.

Вы работаете начальником отдела уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня, за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? – спрашиваете вы.
- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре дня, - невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

- a) Сообщу о нарушении трудовой дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.
- b) Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».
- c) Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- d) Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю и пожелаю счастья.

Ситуация 15.

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? Как бы вы ответили на звонок?

- a) «Действуйте согласно инструкции. Прочтите её, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- b) «Сообщите о случившемся факте вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре».
- c) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- d) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16.

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

- a) *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
- b) *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- c) *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- d) *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17.

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

а) Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

б) Предложу решить этот вопрос службе управления персоналом. Ведь это их работа.

с) Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам группу по комплектованию новых бригад.

д) Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18.

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

а) Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

б) Напишу докладную вышестоящему руководителю с предложением «сократить» эту штатную единицу.

с) Предложу ведущему специалисту обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

д) Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19.

При распределении коэффициента трудового участия (далее - КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

а) Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

б) «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

в) «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на моё имя в письменной форме».

г) Пообещав помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20.

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Вас еще не все знают в лицо. До обеденного перерыва осталось два часа. Идя по коридору, вы видите рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите эту же картину. Как вы себя поведете?

а) Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа затянулась и пора браться за дело.

б) Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

с) Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

д) Прежде всего, представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку

РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЙ: ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



ДЕЛОВАЯ ИГРА

«СИТУАЦИОННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА»⁶

Работа проходит в группах по 6-8 человек. Необходимо проанализировать ситуацию и ответить на вопросы.

Ситуация.

Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом.

При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения, и цивилизации в привычной для людей форме больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме – энергетической – и создала на планете новую цивилизацию.

Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в энергетическую форму, либо

⁶ Пугачев В.В. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2000. – С.174 –175.

по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении.



Вопросы к ситуации:

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.

2. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

3. Какое решение является наиболее правильным?

Варианты решений:

А). принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;

Б). поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;

В). собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;

Г). вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;

Д). собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;

Е). собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.

ТЕМА 10: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Ситуация 1.

Мотивация сотрудников по отношению к обучению

Руководитель компании «Де-Тур», занимающейся продажей и сервисным обслуживанием медицинского оборудования, принял решение отправить начальника отдела маркетинга медицинского оборудования на профессиональную переподготовку по направлению «Маркетинг». Это решение было принято по обоюдному согласию. Начальник отдела Сергей М. имел высшее медицинское образование, что позволяло ему успешно отбирать и закупать медицинское оборудование, которое предлагали зарубежные партнеры, и учитывать при этом специфику российских учреждений здравоохранения (поликлиник, больниц, специализированных центров). Но из-за отсутствия специального образования, он имел слабое представление о многих инструментах маркетинга. При этом результаты его труда и руководимого им подразделения были достаточно высокими. Он напряженно работал (вечерами, в выходные дни, брал работу на дом). Эти часы ему не оплачивали, т.к. в компании считали, что все должны работать также напряженно, как высшее руководство, в которое входили и собственники фирмы.

Директор в одном из разговоров обещал увеличить зарплату Сергея М., в том случае, если он получит дополнительное образование. Стоимость обучения была достаточно высокая (70 тысяч рублей), поэтому директор компании принял решение оформить дополнительное соглашение к трудовому договору Сергея М. об отработке или возвращении затраченных на обучение средств между компанией и направляемым на обучение.

Обучение шло в течение 3 месяцев с отрывом от производства. В течение этого периода Сергея М. замещал на работе его подчиненный. Обучение прошло успешно, Сергей М. защитил диплом на «отлично». Вернулся на работу. Прошел месяц с момента окончания учебы. Сергей оставался в прежней

должности и с той же заработной платой. Он решил поговорить с директором о том, когда же будет выполнено его обещание относительно повышения заработной платы. Во время беседы директор сказал о том, что сумма на обучение была очень высокая, и эту оплату надо расценивать как определенное поощрение, а занятия в вузе – это отдых, и отказался повышать заработную плату.

Через несколько недель Сергею М. предложили перейти в другую компанию, которая была конкурентом компании «Д», при этом предложили зарплату в 1,5 раза выше и выгодный социальный пакет. Сергей М. поставил в известность директора о своем увольнении.

Тот сказал о том, что Сергей должен вернуть деньги в кассу предприятия. Сергей отказался, т.к. был обижен на директора из-за того, что ему не повысили заработную плату, сверхурочные часы (переработки) в течение продолжительного времени также никаким образом не оплачивались.

В результате из окончательного расчета заработной платы у Сергея М. вычли сумму в размере 70 тысяч рублей, он получил 20 тысяч рублей. Был разгневан и пообещал «увести» всех клиентов у бывшей фирмы.

 ???

Вопросы:

1) Целесообразно ли обещать сотруднику, направляемому на обучение, повышение в должности и прибавление зарплаты?

2) В чем вы видите положительные и отрицательные стороны заключения с направляемым на дорогостоящее обучение сотрудником дополнительного соглашения к трудовому договору об отработке им определенного срока после обучения или компенсации затрат предприятия на обучение в случае увольнения до истечения указанного срока?

3) Как вы поступите, если направляемый на дорогостоящее обучение сотрудник отказывается подписывать дополнительное соглашение к трудовому договору об отработке или возвращении затраченных на обучение средств?

Ситуация 2.

Эффективность обучения и постановка цели

В российской службе занятости, которая функционирует с 1991 года, достаточно хорошо поставлено обучение персонала. Часть обучения проводится в специализированных учебных центрах, где разработаны специальные образовательные программы, есть подготовленные преподаватели, специализирующиеся на проблемах рынка труда и занятости населения.

В то же время для обучения специалистов в службах занятости существует много сложностей. Это необходимость:

- проведения конкурса среди учреждений образования и последующего размещения заказа на образовательные услуги;
- предусмотрения командировочных расходов специалистов, которые будут отправлены на обучение, в том числе в разные города и даже регионы.

Для того, чтобы в определенной степени сократить расходы на командировки, оплату образовательных услуг многие центры занятости решили обучать персонал «на дому», «на рабочем месте». К тому же появились новые задачи, к которым специалисты служб занятости были не готовы. В частности руководство на федеральном уровне (Федеральная служба по труду и занятости, относящаяся к Министерству социального развития и здравоохранения) рекомендовало на региональном и территориальных уровнях развивать Интернет-услуги.

Центры занятости населения начали размещать списки вакансий в Интернете, чтобы расширить ассортимент своих электронных услуг и выполнить распоряжение вышестоящих органов власти.

В то же время традиционно Интернет использовали рекрутинговые агентства для оказания услуг по подбору персонала для работодателей. Поэтому потребители, знающие об услугах рекрутинговых агентств, систематически обращаются к Интернету.

Но такие клиенты государственной службы занятости, как работодатели, размещающие информацию о вакансиях (в основном о рабочих профессиях), бюджетные учреждения, граждане, ищущие работу, клиенты привыкли к традиционным формам обслуживания: непосредственный контакт со специалистом службы занятости, получение обширной информации, возможность обратиться за консультацией к юристу, психологу и т.д.

Жители сельских районов привыкли к выездам специалистов службы занятости, в ходе которых они получали информацию о вакансиях и получали консультации по своим проблемам.

Во многих центрах занятости, которые восприняли рекомендации Федеральной службы по труду и занятости, как руководство к действию, начали составлять план обучения специалистов по использованию Интернет-услуг, обязывать своих программистов проводить занятия.

Через некоторое время руководство центров занятости отчитались перед вышестоящими структурами о проведенной учебе: количество специалистов, прошедших обучение в объеме 30 часов, было внушительное: только в Свердловской области 1000 человек.

Одновременно Федеральная служба по труду и занятости запросило от Департаментов занятости населения (по регионам) информацию о том, какое количество граждан обратилось к Интернет-услугам. Оказалось, что за полгода не более 200 человек по каждому региону.

Федеральной службе по труду и занятости было рекомендовано провести опрос среди специалистов центров занятости и выявить оценку эффективности обучения в целом, в том числе по разработке и внедрению Интернет-услуг.



???

Вопросы:

1) В чем просчеты в организации обучения специалистов центров занятости по разработке и внедрению Интернет-услуг?

- 2) Какие этапы должны быть учтены при планировании и организации обучения специалистов?
- 3) Нужно ли при планировании обучения специалистов по конкретным темам учитывать потребности клиентов?
- 4) Какие могут быть цели обучения с учетом целей организации и программы развития?
- 5) Какое содержание может быть в базах данных, сопровождающих корпоративное обучение специалистов?

РАЗДЕЛ 2. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В КАДРОВОЙ РАБОТЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ



ДЕЛОВАЯ ИГРА

РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Цель:

- изучение структуры, методики составления, порядка оформления, согласования и утверждения должностной инструкции;
- приобретение навыков составления и оформления должностных инструкций сотрудников коммерческих организаций.

Прочитать, проанализировать предложенную должностную инструкцию:

- проанализировать структуру формуляра, порядок расположения реквизитов;
- выявить, какие необходимые реквизиты отсутствуют;
- выявить ошибки в оформлении имеющихся реквизитов;
- проанализировать структуру текста, порядок расположения разделов;
- выявить, какие необходимые разделы текста отсутствуют;
- какие разделы можно объединить;
- выявить, какие необходимые пункты отсутствуют в разделе «Общие положения»;
- выявить имеющиеся погрешности в последовательности изложения текста разделов;
- выявить неточности формулировок;
- отредактировать проект должностной инструкции.

Проекты должностной инструкции обсуждаются группой с участием преподавателя. При необходимости по результатам обсуждения можно внести коррективы в подготовленные проекты должностной инструкции.

Дополнительное задание:

Составить должностную инструкцию работника (по выбору студента).
(см. материалы далее).

Материалы к деловой игре

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
секретаря-референта ООО «Бизнес-референт»**

1. Общие положения

1.1. Секретарь-референт относится к категории специалистов.

1.2. На должность секретаря-референта назначаются лица с высшим, средним специальным образованием и стажем работы не менее 1 года.

1.3. Секретарь-референт назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению менеджера по персоналу.

1.4. В своей деятельности секретарь-референт руководствуется:

- законодательными актами РФ;
- уставом организации;
- положениями о подразделениях организации;
- приказами (распоряжениями) руководства организации;
- нормативно-методическими материалами по организации делопроизводства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Функции

2.1. Секретарь-референт осуществляет следующие функции:

- документационное обеспечение управленческой деятельности организации,
- организационное обеспечение деятельности Генерального директора,
- информационное обеспечение деятельности Генерального директора,
- ведение архива организации.

3. Должностные обязанности

3.1. Секретарь-референт обязан:

- принимать, учитывать, регистрировать документы, контролировать их исполнение, обеспечивать надлежащее хранение документов;
- выполнять копировально-множительные работы для сотрудников центрального офиса;
- обеспечивать телефонное обслуживание дирекции;
- организовывать обеспечение офиса канцелярскими товарами и расходными материалами;
- контролировать качество подготовки, правильность составления, согласования и утверждения документов, которые представляются на подпись руководству организации;
- контролировать исполнение документов и поручений руководства, принимать меры, направленные на своевременное и качественное исполнение документов и поручений;
- вести прием посетителей;
- вести подготовку совещаний;
- выполнять машинописные работы для генерального директора и его заместителей;
- проводить ежегодный отбор документов на архивное хранение или на уничтожение;
- выполнять поручения руководства в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

Секретарь-референт несет ответственность за:

5.1. Ненадлежащее качество документов, предоставляемых на подпись руководству организации.

5.2. Небрежное отношение к регистрации, ведению и хранению документов.

5.3. Разглашение сведений, имеющих гриф "Коммерческая тайна" или "Конфиденциально".

5.4. Нечеткое и несвоевременное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

Генеральный директор

О.Ю. Игнатов

19.05.2007

С настоящей инструкцией ознакомлена:

Практическое занятие: Документирование движения кадров**Цель:**

- изучение структуры, порядка составления и оформления документов, отражающих движение кадров в организации;

- приобретение навыков составления и оформления приказов по личному составу, отражающих движение кадров и документов – оснований к этим приказам.

Представьте себе, что вы - руководитель службы по управлению персоналом, и вам необходимо осуществить работу с кадровыми документами:

1. Изучить состав унифицированных форм первичных учетных документов по учету труда и его оплаты.
2. Оформить проект приказа по переводу сотрудника на другую работу.
3. Изучить Инструкцию по заполнению трудовых книжек.
4. Сделать запись о переводе на другую работу в трудовую книжку.

Материалы к занятию:

- Альбом унифицированных форм первичных учетных документов по учету труда и его оплаты
- Инструкция по заполнению трудовых книжек
- Заявление о переводе на другую работу сотрудника условной организации с визами и резолюцией руководителя

Практическое занятие (в компьютерном классе)

Автоматизация процессов документирования трудовых правоотношений и работы с документами по личному составу. Система «Дело - кадры» как пример автоматизированного отдела кадров

Цель:

- изучение общих принципов построения, стандартных функций и возможностей автоматизированных отделов кадров на примере системы «Кадры» (разработчик фирма «Электронные офисные системы», г. Москва).

Задание:

1. Ознакомиться со структурой системы «Кадры».
2. Ознакомиться с функцией системы «Ведение организационно-штатной структуры».
3. Ознакомиться с функцией системы «Ведение картотеки карточек личного учета». Сформировать несколько электронных карточек личного учета.
4. Провести сеансы поиска кадровой информации.
5. Ознакомиться с функцией системы «Ведение приказов по личному составу». Сформировать несколько приказов по личному составу

Материалы к занятию:**Исходные персональные данные сотрудников**

ФИО: Иванов Иван Иванович

Дата рождения: 18.10.1955

Образование: Высшее

Учебное заведение : Уральский политехнический институт, 1977 г.

Специальность

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Свердлова, 2, кв. 62

Район: Железнодорожный

Телефон: 353 53 35

Должность: Генеральный директор

Структурное подразделение: Дирекция

Код структурного подразделения: 01

Дата приема на работу: 01.01.2008 - Приказ № 1-л от 25.12.2007

Трудовой контракт от 25.12.2007 №1

Табельный номер: 0101

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (сумма)

ФИО: Петров Петр Петрович

Дата рождения: 01.05.1963

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральский политехнический институт, 1987 г.

Специальность: Экономика

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Ленина, 70, кв. 26

Район: Кировский

Телефон: 375 77 77

Должность : Коммерческий директор

Структурное подразделение: Дирекция

Код структурного подразделения: 01

Дата приема на работу: 10.01.2002 - Приказ № 2-л от 09.01.2002

Трудовой контракт от 05.01.2002 №2

Табельный номер 0102

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (сумма)

ФИО: Мельникова Светлана Ивановна

Дата рождения: 07.07.1967

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральский государственный университет, 1990

Г.

Специальность: Историко-архивоведение

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Гагарина, 7, кв. 26

Район: Кировский

Телефон: 375 81 99

Должность: Офис-менеджер

Структурное подразделение Дирекция

Код структурного подразделения 01

Дата приема на работу: 24.01.2002 - Приказ № 4-л от 20.01.2002

Трудовой контракт от 20.01.2002 №4

Табельный номер 0104

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (%)

ФИО: Антонова Екатерина Евгеньевна

Дата рождения: 07.07.1970

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральская юридическая академия, 1993 г.

Специальность: Юриспруденция

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Первомайская, 82, кв. 36

Район: Кировский

Телефон 375 23 45

Должность: Юрисконсульт

Структурное подразделение: Дирекция

Код структурного подразделения 01

Дата приема на работу: 24.01.2008 - Приказ № 19-л от 20.01.2008

Трудовой контракт от 20.01.2008 № 19

Табельный номер 0119

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (%)

ФИО: Петровский Петр Владимирович

Дата рождения: 25.12.1970

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральский политехнический институт, 1993 г.

Специальность: Комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Мельковская, 2б, кв. 36

Район: Железнодорожный

Телефон 353 45 45

Должность: Заведующий отделом

Структурное подразделение: Отдел новых разработок

Код структурного подразделения 11

Дата приема на работу: 24.01.2008 - Приказ № 20-л от 20.01.2008

Трудовой контракт от 20.01.2008 № 20

Табельный номер 1120

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (%)

ФИО: Петровский Петр Владимирович

Дата рождения: 25.12.1970

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральский политехнический институт, 1993 г.

Специальность: Информационные технологии

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Мельковская, 2б, кв. 36

Район: Железнодорожный

Телефон 353 45 45

Должность: Заведующий отделом

Структурное подразделение: Отдел новых разработок

Код структурного подразделения 11

Дата приема на работу 24.01.2008 - Приказ № 20-л от 20.01.2008

Трудовой контракт от 20.01.2008 № 20

Табельный номер 1120

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (%)

ФИО: Бондарев Павел Васильевич

Дата рождения: 25.12.1981

Образование: Высшее

Учебное заведение: Уральский политехнический институт, 2003 г.

Специальность: Информационные технологии

Почтовый адрес: Екатеринбург, ул. Декабристов, 16, кв. 18

Район: Октябрьский

Телефон 260 35 45

Должность: Инженер-программист

Структурное подразделение: Отдел сопровождения и сервисного обслуживания

Код структурного подразделения 12

Дата приема на работу 04.02.2008 - Приказ № 27-л от 01.02.2008

Трудовой контракт от 01.02.2008 № 27

Табельный номер 1227

Система оплаты труда: Оклад

Премия по итогам работы за год (%)

Премия по итогам работы за квартал (%)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное выполнение предложенных деловых и ролевых игр, практических заданий и т.п. позволит в перспективе будущему специалисту по направлению «Бизнес-информатика» осуществлять такие виды деятельности как аналитическая, организационно-управленческая, консалтинговая, проектная в сфере управления персоналом.

Предложенные задания создадут возможность:

- понимать цели, задачи и направления кадрового менеджмента, кадровой политики, их связь со стратегией развития предприятия (фирмы);
- понимать содержание процессов кадрового менеджмента и их информационного сопровождения;

Умения и навыки, полученные при выполнении различных заданий дают возможность:

1) проектировать корпоративную информационную систему в части кадрового менеджмента:

- Вести базы данных в рамках кадрового планирования, делопроизводства кадровой работы;
- разрабатывать информационные проекты, сопровождающие планирование кадров, развитие карьеры работников предприятия (фирмы), оценку, аттестацию персонала; обучение персонала;

2) консультировать руководство фирмы и линейных менеджеров по выбору и приобретению существующих информационных компьютерных программ, поддерживающих различные процессы кадрового менеджмента;

3) анализировать состояние различных баз данных, являющихся составной частью корпоративной информационной системы в части кадрового менеджмента;

4) осуществлять организационно-управленческую деятельность и взаимодействовать с руководителями предприятия и линейными

менеджерами, которые обеспечивают линейно-функциональное управление, в том числе и персоналом.

Составители сборника надеются на то, что предложенное «Руководство к практическим работам по курсу «Управление персоналом» (направление «Бизнес-информатика»): практикум» было для вас полезным в закреплении теоретических знаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

По разделу 1: «Общие вопросы управления персоналом»

1. Алексеева И.А. Управление персоналом: практикум по курсу. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2005.
2. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации (Кадроведение): курс лекций. - М.: Изд-во РАГС, 1997.
3. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. - М., 1996.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка к проведению аттестации. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
7. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. – М.: Управление персоналом, 2009.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. – М.; Новосибирск: ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1999.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
10. Основы управления персоналом: учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова - М.: Инфра-М, 2003.
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М: Аспект Пресс, 1999.
12. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2000.
13. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело, 1995.

14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

По разделу 2: Делопроизводство в кадровой работе с применением информационных технологий

15. Автушко И.А. Положение о работе с персональными данными работников: каким ему быть? / И. А. Автушко // Справочник кадровика. — 2007. — № 1. — С. 112-123

16. Айман Т.О. Документы по оформлению трудовых отношений / Т.О. Айман. — М.: РИОР, 2003. — 81 с.: ил.

17. Андреев С.В. Кадровое делопроизводство с учетом нового трудового кодекса. — 2 е. изд. — М., 2003

18. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. Изд. 2-е испр. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 224 с.

19. Анисимов Л.Н. Ответственность за нарушение законодательства о защите персональных данных работника / Л.Н. Анисимов // Справочник кадровика. — 2004. — № 7. — С. 26-34.

20. Анисимов Л.Н. Персональные данные работника / Л.Н. Анисимов // Справочник кадровика. — 2004. — № 3. — С. 14-17.

21. Анисимов Л.Н. Персональные данные работника: требования к обработке и хранению / Л.Н. Анисимов // Справочник кадровика. - 2004. - №5. - С. 17-21.

22. Анисимов Л.Н. Персональные данные работника: требования к передаче / Л.Н. Анисимов // Справочник кадровика. - 2004. - № 6. - С.24-28.

23. Басаков М.И. Документы по персоналу предприятия. Кадровая политика. Работа кадровой службы. Управленческая и кадровая документация. Формы, примеры / М.И. Басаков. — Ростов н /Д.: МарТ, 2001. — 271 с. — (Библиотека делового человека).

24. Богатыренко З.С. Новейшие тенденции защиты персональных данных работника в российском трудовом праве / З.С. Богатыренко // Трудовое право. — 2006. — № 10. — С. 29-51.

25. Борисова С.А. Общие требования при обработке персональных данных работника и гарантии их защиты / С.А. Борисова // Секретарское дело. — 2005. — № 11. — С. 82-88.

26. Говорухин О. Персональные данные: сбор, обработка, защита / О. Говорухин // Служба кадров и персонал. — 2007. — № 2. — С. 86-91.

27. Делопроизводство в кадровой службе. — 6-изд. / Сост. А.В. Верховцев. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 224 с. (Б-ка журн. «Трудовое право Российской Федерации». Вып. 3 (100)).

28. Демушкин А. Работа с персональными данными / А. Демушкин // Служба кадров и персонал. — 2004. — № 11. — С. 97-100.

29. Документы по оформлению трудовых отношений: [Приказы, распоряжения, контракты, акты, справки, заявления]. — М.: Приор, 1999. — 79 с.

30. Зайцева О.Б. Персональные данные работника и их передача работодателю в связи с трудовыми отношениями / О.Б. Зайцева // Секретарское дело. — 2003. — № 8. — С. 96-99.

31. Зайцева О.Б. Способы защиты трудовых прав работников и совершенствование их законодательного регулирования / О.Б. Зайцева // Трудовое право. — 2004. — № 4/5. — С. 101-108.

32. Инструменты управления персоналом // Кадровик. — 2005. — № 11. — (Документы для кадровика: Бесплат. прил.— 2005.— № 11.— С. 14-40).- 5 прил. образцов документов.

33. Кирсанова М. В. Организация работы с документами по личному составу: учеб. пособие / М. В. Кирсанова, Ю. М. Аксенов, С.П. Кобук. — М.; Новосибирск: ИНФРА-М: Сиб. соглашение, 2003. — 176 с.

34. Книга работника кадровой службы: Учеб.-справ. пособие / Под общ. ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. — М.: Экономика, 1998. — 496 с.

35. Козлова Т.А. Персональные данные работника: сбор, хранение, ответственность за достоверность и незаконное распространение / Т.А. Козлова // Управление персоналом. — 2004. — № 19. — С. 63-69.

36. Кузьмин Н. Передача персональных данных / Н. Кузьмин // Кадровик. — 2005. — № 3. — С. 10-11.

37. Обьедкова С.Ю. Теоретический аспект организации документационного обеспечения деятельности кадровой службы предприятия // Делопроизводство. — 2004. — № 3. — С. 33-44. — схема; табл.

38. Пономарева Н.Г. Оформление трудовой книжки и внесение записей в нее // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2006. — № 4. — С. 34-41; — 2006. — № 5. — С. 44-57.

39. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия : практическое пособие — М.: Проспект, 2006. — 488 с.

40. Пустозерова В.М. Введение трудовых книжек (по новой инструкции) — М.: Книга сервис, 2004. — 48 с.

41. Пустозерова В.М. Увольнение работников: Пособие руководителя предприятия — М.: Книга-сервис, 2003. — 144 с.: табл.

42. Рогожин М.Ю. Делопроизводство в примерах и образцах: на предприятии, в отделе кадров, в службе ДОУ, ГОСТы, нормативы, бланки — М.: ПрессЮрЛит, 2004. — 160 с.

43. Рогожин М.Ю. Делопроизводство: документирование трудовой деятельности / М.Ю. Рогожин. — СПб. [и др.]: Питер, 2004. — 205 с. — (Серия «Современный офис-менеджмент»).

44. Сафонов В. Использование персональных данных работника // Кадровик. — 2005. — № 8. — С. 28-34.

45. Сокова А.Н. Делопроизводство в организации, или что должен знать работник кадровой службы о делопроизводстве // Кадровик. — 2005. — № 3. — С. 48-51.

46. Сокова А.Н. Поисковая система к документам кадровой службы // Справочник кадровика. — 2002. — № 11. — С. 67-70.
47. Справочник работника кадровой службы: справочное издание / сост. А.В. Верховцев. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М: А. е., 2005. — 815 с. — (Справочники «ИНФРА-М»).
48. Степанов Е.А. Документирование кадрового менеджмента // Служба кадров и персонал. — 2004. — № 8. — С.32
49. Степанов Е.А. Защита персональных данных в работе отдела кадров // Управление персоналом. — 2002. — № 5. — С. 65-69.
50. Степанов Е.А. Защита персональных данных в работе отдела кадров // Управление персоналом. — 2000. — № 7. — С. 61-66.
51. Травкин Ю.В. Международный опыт защиты персональных данных и российские проблемы // Защита информации. Инсайд. — 2005. — № 4. — С. 26-27.
52. Труханович Л.В. О внесении изменений в трудовую книжку: [вопрос — ответ] // Кадры предприятия. — 2006. — № 5. — С. 90-91.
53. Труханович Л.В. О правилах оформления дубликата трудовой книжки // Кадры предприятия. — 2006. — № 10. — С. 76-77.
54. Труханович Л. В. Об оформлении дубликата трудовой книжки // Кадры предприятия. — 2006. — № 10. — С. 84-86. — ил.
55. Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. Более 200 образцов и форм с комментариями. На основе Трудового кодекса РФ / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. — 4-е изд., перераб. — М.: Дело и Сервис: А. е., 2006. — 640 с.
56. Фирсова Ю.В. Стандарты кадрового делопроизводства / Ю.В. Фирсова, Л.В. Труханович. — М.: Финпресс, 2004. — 160 с. — (Библиотека журнала «Кадры предприятия»; вып. 1).
57. Хачатурян Ю.А. Персональные данные работника: правовая коллизия // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2005. — № 2. — С. 12-23.

58. Хачатурян Ю.А. Право работника на защиту персональных данных: спорные моменты законодательства // Кадры предприятия. — 2005. — № 4. — С. 22-31; № 5. — С.16-23.

59. Хачатурян Ю.А. Право работника на защиту персональных данных: проблемы применения законодательства // Кадровик. — 2005. — № 8. — С. 23-27; — N 9. — С. 23-29.

60. Храмцовская Н.А. Закон о персональных данных: последствия для производства // Делопроизводство и документооборот на предприятии. — 2007. — № 2. — С. 12-29.

61. Чижов Б.А. Практика применения Трудового кодекса РФ. Ответы на вопросы — М.: Бератор-пресс, 2003. — 159 с.

62. Шевцов А.Д. Образцы документов по кадрам с комментариями по законодательству Российской Федерации: Личные дела. Приказы. Положения /А.Д. Шевцов, А.П. Чичина. — [Минск]: Дикта, [1998]. — 208 с.

63. Щур Д.Л. Кадры предприятия 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие / Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. — 3-е изд., стер. — М.: Дело и Сервис, 2001. — 910 с.

Сборник задач по курсу «Управление персоналом (с применением информационных технологий)» / сост. Л.И. Воронина, Т.А. Селезнева; под общ. ред. к.с.н. Л.И.Ворониной; Урал. гос. университет, Институт управления и предпринимательства, кафедра государственного и муниципального управления. – Екатеринбург, 2007. – 109 с.

Составители-разработчики

- к.с.н. Воронина Л.И., зав. кафедрой государственного и муниципального управления Института управления и предпринимательства Уральского гос. университета им. А.М. Горького.

- Селезнева Т.А., старший преподаватель кафедры документационного и информационного обеспечения управления УрГУ им. А.М. Горького.