

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

В.Г. Гринченко, Е.Э. Пуровская

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для проведения деловых игр
по курсу "Управление персоналом"
для студентов экономических специальностей БГУИР

Минск 2002

УДК 658.3 (075.8)
ББК 65.240 я 7
Г 85

В.Г.Гринченко

Г 85 Методическое пособие для проведения деловых игр по курсу "Управление персоналом" для студентов экономических специальностей БГУИР/
В.Г.Гринченко, Е.Э.Пуровская – Мн.: БГУИР, 2002. - 52 с.

ISBN 985-444-402-3

Методическое пособие составлено на основе рабочей учебной программы по курсу "Управление персоналом" и предназначено для оказания помощи преподавателям и студентам в подготовке и проведении занятий.

Содержит деловые игры по основным разделам курса, а также задачи по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом.

УДК 658.3 (075.8)
ББК 65.240 я 7

© В.Г.Гринченко,
Е.Э.Пуровская, 2002

ISBN 985-444-402-3

© БГУИР, 2002

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Деловая игра "система управления персоналом организации".....	5
Деловая игра "деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды"	11
Деловая игра "отбор и найм персонала. Составление необходимых документов"	18
Деловая игра "отбор руководителя из кадрового резерва".....	24
Деловая игра "распределение заработка в коллективе".....	32
Задачи на тему "оценка экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом"	40
Литература	51

Библиотека БГУИР

Введение

Учебная дисциплина «Управление персоналом» ставит целью подготовить обучающихся к работе с людьми и эффективному управлению сотрудниками и по своей специфике имеет непосредственную практическую направленность. Это предполагает наряду с сообщением студентам соответствующих знаний, формирование у них практических навыков реализации технологии управления персоналом. Специалист в области управления персоналом должен не только знать основные элементы технологии управления персоналом, но и «уметь поставить правильный психологический диагноз, то есть адекватно оценивать различные организационно значимые индивидуальные, в том числе профессиональные и социальные качества работников» [12]. Причем это необходимо уметь делать не только по отношению к другим, но, прежде всего, применительно к себе. Достичь поставленной цели при использовании традиционных, преимущественно однонаправленных методов обучения невозможно. Поэтому подготовка специалистов в области управления требует обязательного использования в процессе обучения активных его форм.

Деловая игра, как одна из разновидностей активных форм обучения, помимо высокой учебной значимости, позволяют решить одну из важнейших задач процесса обучения – повысить интерес и вовлеченность студентов в решение организационных задач. Это достигается за счет того, что студенты идентифицируют себя с игровой ситуацией, включаются в нее, побуждаются к активным действиям и, переживая состояние успеха, соответственно мотивируют свое поведение.

Данная работа содержит 6 деловых игр с соответствующими методическими указаниями и рекомендациями по их проведению по основным разделам изучаемого курса. Каждая игра рассчитана на четыре часа аудиторных занятий. Желательно, чтобы на момент проведения игры студент обладал необходимыми теоретическими знаниями и владел соответствующей терминологией. В процессе выполнения заданий возможно использование вспомогательного материала (по усмотрению преподавателя) и теоретических источников.

При подготовке пособия была использована специальная литература и материалы периодической печати.

ДЕЛОВАЯ ИГРА "СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ"

Цель игры: изучение задач формирования системы управления персоналом, знакомство с основными элементами технологии управления персоналом.

Ситуация 1 "Формирование целей и функций системы управления персоналом организации".

Методические указания

Формирование целей и функций – важнейшие задачи системы управления персоналом организации. В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой структуры, в том числе службы управления персоналом, начинается с определения миссии и стратегической цели организации и вытекающих из них прикладных задач.

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

Система целей для управления персоналом включает две группы целей. С одной стороны, важно получить ответ на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они ожидают в результате работы в данной организации; с другой стороны, эта же система включает цели, которые ставит перед собой администрация, используя в качестве их достижения персонал организации. Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Основным методическим подходом построения любой системы управления, в том числе системы управления персоналом, считается структуризация целей. Графически этот процесс может быть представлен построением "дерева" целей, к примеру, по факторному признаку декомпозиции. Чем больше уровней представлено в "дереве" целей, тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей.

Задача разработчиков "дерева" целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

Исходные данные

Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений второй год. Это – самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчиков, а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде "сопровождения" проданного оборудования, технологий. Свою деятельность РПФ осу-

ществляет на основе прямых договоров с заказчиками. Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Схема организационной структуры фирмы приведена на рисунке:

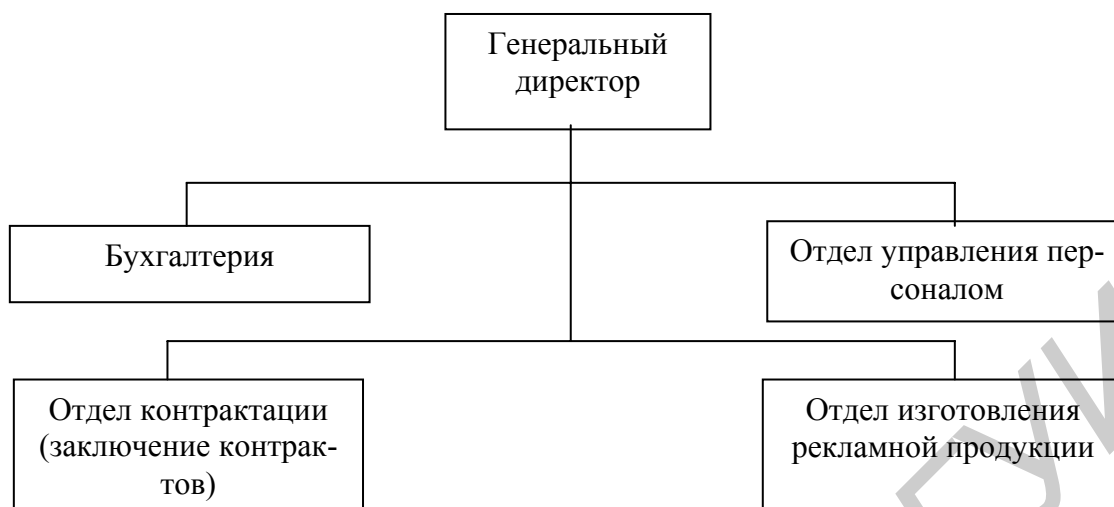


Рис. 1. Схема организационной структуры фирмы

После второго года работы заметно увеличилась доля фирмы на рынке. Для укрепления занятых позиций руководство фирмы приняло решение расширить комплекс предоставляемых услуг. В частности, дополнительные услуги, которые может предложить РПФ: обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании, консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

Фирма учитывает, что в будущем не только появится дополнительная потребность в персонале, но и потребуются передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все внутрифирменные изменения.

Для реализации намеченных действий была сформулирована следующая *основная общая цель фирмы (миссия)*: "Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий выбор услуг". На основании миссии была сформулирована *главная цель по управлению персоналом* - обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели (буква «н» в скобках означает, что данная цель является новой для данной системы) представлена следующим образом:

- 1) внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);
- 2) **(н)** установление контактов с республиканскими профсоюзами, подготовка предложений руководству фирмы о действиях, направленных на

выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов с учетом заключенных тарифных соглашений;

3) изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров;

4) **(н)** разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу, составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций;

5) **(н)** профессиональный кадровый рейтинг с учетом данных планирования в области внешней и внутренней занятости;

6) проектирование рабочих мест с учетом законодательных требований к эргономике и эстетике;

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

8) разработка мер по увеличению денежных доходов, расширению спектра социальных благ для повышения мотивации сотрудников;

9) создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы;

10) **(н)** повышение гибкости системы начисления надбавок;

11) разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения, с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации;

12) разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала;

13) удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала;

14) **(н)** организация страхования жизни и здоровья персонала;

15) **(н)** поддержание благоприятного микроклимата в группах за счет рациональной структуры;

16) обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников;

17) выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии;

18) повышение квалификации кадров;

19) актуализация профессиональных знаний;

20) **(н)** организация профессионального и социального обучения;

21) **(н)** аттестация рабочих мест и должностей.

Постановка задачи

Расположите составляющие главной цели по управлению персоналом в виде многоуровневого "дерева" целей. Обратите внимание на то, что среди них есть как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Ситуация 2. "Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией"

Описание ситуации и постановка задачи

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лаборатории социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел.

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде табл.1, с левой стороны которой по вертикали указываются функции отдела управления персоналом, а вверху по горизонтали – все функциональные подразделения аппарата управления.

На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

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

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

У – участвует в выполнении данной функции;

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

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Схема функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

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

* Условные обозначения:

1. Юридический отдел
2. Отдел охраны коммерческой тайны
3. Отдел документационного обеспечения (канцелярия)
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел социально-бытового обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических исследований
8. Бухгалтерия
9. Второй отдел (военно-учетный стол)
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Описание хода деловой игры

Учебная группа делится на две команды. В первую команду входят начальники перечисленных выше функциональных подразделений, вторая представляет руководство отдела управления персоналом. Участники из первой команды проставляют символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций (заполняют таблицу 1 по столбцам). То же самое делают участники игры, представляющие отдел управления персоналом, но уже по отношению ко всем остальным отделам (заполняют таблицу 1 построчно). Внося символы в табл. 1, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

Библиотека БГУИР

ДЕЛОВАЯ ИГРА "ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ"

Цель игры: формирование у студентов навыков определения личностных качеств, умения правильно распределить управленческие функции в команде. Знакомство с основными составляющими эффективной команды.

Игра способствует формированию командного духа.

Исходные данные и постановка задачи

Под управленческой командой понимают слаженный коллектив работников, в котором за каждым закреплены определенные обязанности (наиболее эффективными группами считаются те, в состав которых входит не более 10-12 человек). Формирование эффективной команды – залог успеха будущей деятельности, поэтому данный этап занимает особое место в технологии управления персоналом.

Суть деловой игры состоит в следующем. Из группы участников должен быть сформирован отдел научно-исследовательской организации, включающий лаборатории:

- *поисковых исследований;*
- *анализа и прикладных исследований;*
- *расчетов.*

На основании оценки индивидуально-личностных и профессиональных качеств претендентов необходимо выбрать:

- *начальника отдела;*
- *заместителя начальника отдела по научной работе;*
- *руководителей лабораторий,*

а также распределить остальных участников игры по подразделениям.

В процессе выполнения работы участники должны продемонстрировать эффективную работу команды.

Методические указания

1-й этап. Группа определяет методом "мозгового штурма" эталонный перечень качеств к претендентам на соответствующую должность, а также состав необходимых ролей в формирующейся команде (используйте профессиограммы для различных должностей, приведенные в табл. 2).

Таблица 2

Профессиограммы для различных должностей¹

Свойства личности	Должность							
	Руководитель организации	Предприниматель	Главный бухгалтер	Специалист по сбыту	Специалист по рекламе	Консультант по управлению	Научный работник	Преподаватель
Терпимость	+	+	0	+	+	+	+	++
Искренность	+	+	0	+	+	0	0	++
Самоконтроль	++	++	++	+	+	+	+	++
Педантизм	+	+	++	+	0	+	++	+
Воля	++	++	++	+	+	+	+	+
Любознательность	+	+	+	++	++	++	++	+
Интуиция	++	++	+	++	++	++	++	+
Аналитический склад ума	+	+	++	+	+	++	++	+
Способность к выполнению рутинной работы	0	+	++	+	+	+	+	+
Экономическое чутье	++	++	+	++	++	+	0	0
Способность к лидерству	++	+	+	+	0	0	0	0
Коммуникабельность	++	++	+	++	++	+	+	++
Самообладание	++	++	+	++	0	0	+	++
Внимательность	++	++	++	++	++	++	+	+
Память	+	+	++	+	+	++	++	+
Богатство воображения	+	+	0	+	++	0	++	+

++ Требуется в ярко выраженной степени.

+ Требуется.

0 Не является необходимым.

2-й этап. Участники игры знакомятся с методами, используемыми для оценки деловых и личностных качеств работников, и оценивают себя и своих коллег (членов группы) по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист (табл. 3), кроме графы 12. Порядок заполнения табл. 3 приведен ниже.

Таблица 3

Опросный лист

№ п.п	Ф.И.О.	Т	РФ		От	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	Сумма баллов	Итог
			а	б							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

¹ Поляков В.А. Технология карьеры. М., 1995.

В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того, что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

3-й этап. На основании полученной информации группа принимает решение по назначению на руководящие должности и распределению работников по подразделениям, формируя эффективную команду.

На данном этапе ведущий раздает листы с характеристиками эффективной и неэффективной команды. В процессе игры каждый участник, заметив признаки эффективной или неэффективной работы, имеет право делать пометки напротив соответствующего утверждения. Таким образом, помимо выполнения основной работы по распределению будущих работников по подразделениям участники игры должны внимательно следить за ходом обсуждения, чтобы вовремя устранять признаки неэффективной работы.

4-й этап. Дискуссия и подведение итогов – обсуждение полученных результатов, общая оценка работы команды.

Порядок заполнения таблицы 3

Графа 3 - оценка темперамента. В таблице проставляются начальные буквы, характеризующие доминирующий тип темперамента (сангвиник (С), холерик (Х), флегматик (Ф), меланхолик (М)). Для определения доминирующего типа темперамента может быть использован опросник Г. Айзенка.

Необходимо учитывать доминирующий в трудовом коллективе тип темперамента и дополнять его соответствующим типом темперамента руководителя (табл.4).

Таблица 4

Использование результатов тестирования при выборе руководителя

Шифр типа темперамента	Доминирующий тип темперамента работников	Предпочтительный тип темперамента руководителя
1	Холерический	2,3
2	Сангвинический	1,2,3
3	Флегматический	1,2
4	Меланхолический	2,3

Графы 4 и 5 табл. 3 – ролевые функции (графа 4 – основная, графа 5 – вторая по степени проявления).

Чрезвычайно важный феномен, установленный английским ученым М.Белбиным, состоит в том, что каждый из членов коллектива играет помимо чисто функциональной еще так называемую «роль в группе», которая гораздо менее заметна, однако именно она существенно важна для успешной деятельности коллектива. В таблице проставляются буквенные обозначения ролевых функций, которые оцениваемые участники игры исполняют в коллективе.

Определить ролевую функцию, которую человек обычно выполняет в коллективе, поможет предлагаемый ниже тест [5].

Тест

В каждой секции, помеченной римскими цифрами, распределите десять очков между предложениями, которые, на ваш взгляд, наилучшим образом описывают ваше поведение. Эти очки могут быть распределены между несколькими предложениями, в крайнем случае они могут быть распределены между всеми предложениями или же десять очков может быть дано одному предложению.

1. Что полезное я должен принести в команду:

- (a) я думаю, что могу быстро заменить другого сотрудника и воспользоваться преимуществами нового положения;
- (b) я могу организовать для работы достаточно широкий круг людей;
- (c) генерирование идей – один из моих природных активов;
- (d) моя способность – выделять ценных для достижения целей группы людей;
- (e) эффективность моей работы заключается в быстроте;
- (f) я готов пережить временную непопулярность, если потом получу хорошие результаты;
- (g) в принятии решений я более полагаюсь на интуицию;
- (h) я трезво оцениваю обстановку.

2. Если у меня есть недостатки в работе, то это следующее:

- (a) я не чувствую себя легко, если собрания плохо организованы и не контролируются;
- (b) я склонен быть слишком щедрым по отношению к тем, у кого есть ценный взгляд на вещи, не получивший, однако, должной поддержки;
- (c) я слишком много говорю, в то время как моя группа осваивает новые идеи;
- (d) мой предвзятый взгляд со стороны мешает мне с готовностью и энтузиазмом присоединиться к коллегам;
- (e) я иногда могу быть авторитарен, если есть необходимость в том, чтобы что-то было сделано как следует;
- (f) мне иногда трудно руководить – может быть, потому, что я слишком сильно реагирую на моральную атмосферу в группе;
- (g) я слишком привязываюсь к идеям, которые приходят мне в голову, и из-за этого теряю происхождение;
- (h) мои коллеги считают, что я часто переживаю по пустякам.

3. Будучи вовлеченным в проект с другими людьми:

- (a) я имею склонность влиять на людей, не оказывая давления на них;
- (b) моя бдительность позволяет мне предотвращать неизбежные ошибки;
- (c) я готов настаивать на определенных действиях, чтобы собрание не тратило время впустую и не забывало о главной цели;
- (d) на меня можно рассчитывать в плане принесения чего-то оригинального;
- (e) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;
- (f) я во всем стараюсь найти новое;
- (g) обычно именно мои предложения помогают найти правильное решение;
- (h) на меня можно положиться в том, что касается организации эффективной работы.

4. Характерный для меня подход к работе группы:

- (a) стараюсь лучше узнать моих коллег;
- (b) я не опасюсь бросить вызов другим или придерживаться взглядов меньшинства;
- (c) я всегда нахожу аргументы в опровержение слабого предложения;
- (d) обычно даю толчок для претворения планов в жизнь;

- (e) у меня есть тенденция обходить очевидное и выходить с предложением чего-нибудь неожиданного;
- (f) любую работу, которую я выполняю, я делаю хорошо;
- (g) я готов использовать контакты за пределами группы;
- (h) я заинтересован во всех точках зрения, но как только необходимо принять решение, не колеблясь, формирую собственное мнение.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- (a) мне нравится анализировать ситуацию и взвешивать все варианты выбора;
- (b) всегда думаю, как будет реализовано принятое решение на практике;
- (c) я всегда стараюсь поощрять хорошие рабочие взаимоотношения;
- (d) мои предложения сильно влияют на ход дела;
- (e) я имею возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое;
- (f) я могу сделать так, что люди придут к соглашению в отношении чего-либо;
- (g) я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все свое внимание;
- (h) имею возможность поработать творчески.

6. Если мне неожиданно дали незнакомое задание с ограниченным сроком его исполнения и незнакомыми людьми:

- (a) я хотел бы уединиться для того, чтобы найти выход из тупика;
- (b) я готов работать с человеком, который покажет наиболее приемлемый выход;
- (c) я бы несколько сократил объем задания и установил бы, какой вклад каждый из участников работы должен внести в нее;
- (d) присущее мне от природы предвосхищение различных ситуаций помогло бы нам не выйти из графика;
- (e) я думаю, что остался бы хладнокровным и сохранил способность трезво мыслить;
- (f) я бы придерживался установленной цели, несмотря на давление со стороны;
- (g) я был бы готов взять на себя позитивное руководство, если бы почувствовал, что группа не прогрессирует;
- (h) я бы открыл дискуссию с целью стимулирования новых идей.

7. По отношению к проблемам, над которыми я должен работать в группе:

- (a) я склонен показывать свое неприятие тем, кто препятствует трудовому процессу;
- (b) другие критикуют меня за то, что я слишком много анализирую и у меня плохая интуиция;
- (c) мое стремление гарантировать выполнение всех нюансов работы может затормозить ее выполнение;
- (d) я склонен легко утомляться и полагаюсь на одного или двух членов группы, которые дают мне стимул к работе;
- (e) мне трудно начать действовать, пока не определены цели;
- (f) я затрудняюсь объяснять сложные моменты, пока их не прочувствую сам;
- (g) я сознательно требую от других сделать то, что не могу сделать сам;
- (h) я колеблюсь настаивать на своих предложениях, если наталкиваюсь на оппозицию.

Теперь внесите проставленные вами очки в таблицу табл.5. Перенесите полученные результаты в таблицу-ключ (табл.6) и подсчитайте сумму набранных баллов по каждому предпочтению, которое обозначено в этой таблице большой латинской буквой. Наибольшие суммы показывают ваши предпочтения в командной работе. Расшифровка предпочтений приведена после таблицы-ключа.

Таблица 5

Форма фиксации результатов

Раздел	Пункт							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Таблица 6

Таблица-ключ

Раздел	CW*		CH		SH		PL		RI		ME		TW		CF	
I	g		d		f		c		a		h		b		E	
II	a		b		e		g		c		d		f		h	
III	h		a		c		d		f		g		e		b	
IV	d		h		b		e		g		c		a		f	
V	b		f		d		h		e		a		c		g	
VI	f		c		g		a		h		e		b		d	
VII	e		g		a		f		d		b		h		c	
Всего																

*Расшифровка предпочтений:

CW – «служащий компании», не любит изменений, консервативен; ему нравится такой метод работы, когда трудятся усердно. Обычно лоялен к окружающим – коллегам, друзьям; предсказуем. Им легко управлять. Однако не любит что-то менять, отсутствует гибкость. Положительные стороны – способность к организации, здравый смысл, практические знания, высокая работоспособность, самодисциплина. Без таких сотрудников не может работать ни одна команда.

CH – «председатель». Обычно любит осуществлять контроль за чем-то. Спокоен, самоуверен, четко представляет себе цель, видит конечный результат. Может организовать людей. Недостатки: не творческие люди, не умеют генерировать новые идеи, поэтому в команде им нужны люди с идеями. Иногда не лучшие специалисты в своей области.

SH – «деятель». Человек, который обычно хочет быть создателем. Такие люди – экстраверты. Они очень динамичны. Хотят, чтобы все дела были сделаны еще вчера. Не любят медлительности, вялости, непродуктивности. Им не нравится, когда люди довольны существующей ситуацией. Их недостатки: провоцируют людей, злят, торопят, агрессивны, часто говорят резким голосом.

PL – «генератор идей». Эти люди очень индивидуальны, серьезны. У них глубокие знания, развито воображение, но часто отсутствуют практические способности реализовать идеи. Не любят правил и ограничений. Видят то, чего не видят другие. Чувствительны к критике.

RI – «организатор». Экстраверты, энтузиасты, любознательны, контактны, хорошие собеседники, всегда знают, кто может помочь. Любят проблемы. Но, когда проблема решена и дальше работа идет легко, теряют к ней интерес.

ME – «эксперт». Скорее аналитик, чем творец. Нет эмоций, есть здравый рассудок, чем иногда может демотивировать людей, особенно людей типа PL. Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения. Гарант качества.

TW – «душа команды». Очень общителен. Часто положительно реагирует на ситуацию и на людей. Высокий уровень чувствительности, любит работать в команде. Негативные стороны – не любит конфликтов, не любит быть вовлеченным в процесс спора. Часто нерешителен, не может занять в конфликте определенную позицию.

CF – «координатор». Такие люди очень точны, пунктуальны, сознательны. Переживают за все. Все время ворчат. Положительные стороны – умеют просмотреть все до конца, завершить задание, придать конечному результату товарный вид. Иногда даже делает чуть больше, чем это необходимо.

В эффективной команде должны присутствовать представители всех перечисленных предпочтений, причем ценность всех членов команды одинакова и не зависит от того, какое предпочтение они выбирают. Нет плохого или хорошего игрока, нет важного и неважного по предпочтениям. Достичь баланса в команде можно тогда, когда все роли распределены, причем правильно.

Один человек может совмещать две функции (предпочтения). Если расчет по таблице составляет больше 20, то этот человек - super. Эту функцию нужно обязательно отдать этому человеку. Если у человека 17 или 18 баллов, то большой диапазон функций в команде он может выполнять, как правило, хорошо, но не блестяще. Это так называемый *libero* – свободный игрок (может играть разные роли).

Оценка качеств в графах 6-10 табл. 3 проводится в баллах по следующим характеристикам:

графа 6 (От) – ответственность;

графа 7 (УЗ) – уровень профессиональных знаний;

графа 8 (ЧП) – чувство перспективы;

графа 9 (С) – склонность к сотрудничеству;

графа 10 (ЛЭ) – эффективность личной работы;

графа 11 – сумма баллов, полученных каждым участником.

При выборе претендентов на определенную должность (графа 12 табл.3) рекомендуется сравнить полученные характеристики претендентов с "эталонным" перечнем качеств, определенным на начальном этапе деловой игры. Наилучший претендент должен обладать качествами, соответствующими эталонному перечню (темперамент, выполняемые роли и пр.), а по тем критериям, которые предусматривают количественную оценку, набрать баллы, максимально приближенные к эталонным оценкам. Непригоден к выполнению функций руководителя претендент, имеющий характеристику М – PL т.д.

При обсуждении окончательного решения следует обратить внимание участников игры на совместимость начальника отдела и его заместителей, приверженность претендентов к определенному стилю руководства.

ДЕЛОВАЯ ИГРА "ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА. СОСТАВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ"

Цель игры: формирование у студентов навыков при приеме на работу в роли работодателя, умения правильно составлять и оформлять необходимые документы, а также определять и демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в рыночных условиях.

Методические указания

Исходная информация по отбору и найму персонала позволяет определить, какой человек нужен и каким требованиям он должен отвечать. Поэтому важным шагом является оповещение о существовании вакансии с помощью *объявления*, содержание которого зависит от источника набора персонала (объявления о работе внутри организации; рекламные объявления; бюро по трудоустройству; рекомендации людей, которых Вы знаете; частные агентства по трудоустройству и т.д.).

Главная цель рекламного объявления – привлечь внимание, вызвать интерес, побудить подходящих для этой работы людей к подаче заявлений и одновременно препятствовать подаче заявлений неподходящих кандидатов. Информация, содержащаяся в объявлении, должна в значительной степени черпаться из анализа содержания работы и должностной инструкции. Минимальная информация, которую должно содержать любое рекламное объявление, включает:

- название должности;
- название организации, сферу деятельности и ее местонахождение;
- ключевые элементы работы;
- преимущества работы (все, что привлечет кандидатов);
- предлагаемую заработную плату (если возможно);
- требуемую квалификацию, опыт работы, навыки и умения;
- возрастные и иные ограничения;
- условия найма;
- справочную информацию (как, куда, к кому обратиться).

Стиль и конструкция объявления могут быть разными. Тем не менее следует помнить, что объявление должно быть бросающимся в глаза, интересным, коротким, определенным, правдивым, законным.

Типичный процесс отбора претендентов состоит из: первичного отбора; беседы по найму; тестирования; проверки рекомендаций; принятия решения. Первичный отбор претендентов, целью которого является предложение или отказ кандидату участвовать в конкурсе на объявленную вакансию, может осуществляться в форме предварительного собеседования (интервью), анализа заявления (анкеты), анализа резюме и писем. Если кандидат кажется потенциально подходящим, следует пригласить его на собеседование.

Все чаще на рынке труда в качестве средства самореклинга претендента на вакантную должность используется *резюме*. Его еще называют CV (curriculum vitae), что означает жизнеописание. Назначение резюме – привлечь внимание работодателя к претенденту и обеспечить его приглашение на собеседова-

ние. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 1-2 мин, поэтому оно должно быть кратким, правдивым. В резюме должно быть отражено, чем может быть полезен кандидат организации.

Учитывая особую важность данного документа для получения работы, при его составлении необходимо соблюдать следующее:

<i>Требования</i>	<i>Не следует писать</i>	<i>Следует писать</i>
Конкретность формулировок	Занимался обучением Помогла уменьшить ошибки Быстро усваиваю новые знания	Обучил двух новых служащих Сократила ошибки на 15%, чем сэкономила фирме 40 000 дол. Освоил новые процедуры в рекордно короткий срок – 2 недели
Краткость формулировки	Отвечал за выполнение... Находил применение следующим возможностям Нес ответственность за ...	Выполнил... Эффективно использовал Отвечал за ...
Предпочтение позитивной информации	Улаживал жалобы на ... Препятствовал снижению доли продаж Перешел с должности	Помогал клиентам в ... Повысил потенциал продукта на рынке Продвинулся на должность
Концентрация внимания на своих достижениях	Проработал там три года Выполнял дополнительную работу	Получил повышение в должности и два повышения оплаты Всегда выполнял работу в срок

Резюме пишется в свободной форме. В то же время рекомендуется следующая универсальная структура:

1. Заголовок.
 2. Основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, гражданство, семейное положение).
 3. Цель в поиске работы (какую работу и на каких условиях хочет делать претендент).
 4. Опыт работы (дается в обратном хронологическом порядке с указанием дат, мест работы, должностей, основных функций и достижений).
 5. Образование (чем больше прошло времени после окончания учебы, тем меньше места эта часть должна занимать в резюме; информация может содержать оценки и награды, те изученные дисциплины, которые соответствуют цели претендента, участие в исследовательских и других работах, связанных с учебой).
 6. Дополнительная информация (сведения о владении иностранными языками, о навыках работы с ПЭВМ, о наличии водительских прав и о личных качествах).
 7. Дата составления резюме.
- Резюме также может включать:
- сведения об общественной деятельности;

- упоминание о хобби, если оно имеет отношение к работе;
- сообщение о военной службе;
- указание о готовности к разъездам, смене места жительства и т.д.;
- сведения о рекомендациях;
- информация об увлечениях, свидетельствующая о широте интересов и развитости личности.

Резюме желательно снабдить *сопроводительным письмом*, которое должно быть кратким – состоять из 3-4 абзацев, но при этом привлечь внимание работодателя и показать ценность претендента для работы, на которую он претендует.

Сопроводительное письмо должно содержать следующие сведения:

- адрес претендента (при обращении в отечественную организацию эту информацию дают в конце письма);
- фамилию и инициалы адресата;
- должность адресата и наименование организации;
- адрес организации;
- дату составления письма.

Пример резюме

ИВАНОВ СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

Адрес: 222287 Минск, ул.Тимирязева, 18, кв.67

Телефон: 228-56-87

Цель: Получение должности руководителя коммерческого отдела.

Образование:

1998-1999 гг. Белорусский государственный экономический университет. Получил диплом магистра экономических наук.

1998 г. Курсы гидов-переводчиков при АО «Интурист». Получил свидетельство об окончании (английский язык).

1992-1997 гг. Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники. Специальность «экономист-менеджер».

1983-1993 гг. Средняя школа №142 г.Минска.

Опыт работы:

1996-1997 гг. Минская туристическая фирма «Парус», туроператор.

1997-1999 гг. МПО «Горизонт», специалист отдела контрактации.

1999-2001 гг. Консультационная фирма «Перспектива», консультант (работа по договорам подряда). В обязанности входил анализ бизнес-планов вновь создаваемых малых предприятий.

Дополнительная информация:

знание языков – английский (свободно), немецкий (хорошо).

компьютер – Windows, Microsoft Office.

Научная деятельность: занял второе место на Всероссийском конкурсе студенческих научных работ; в 1996 г. выступал на республиканской конференции с докладом «Развитие малого бизнеса в условиях перехода к рынку».

Пример сопроводительного письма

Сидоров Андрей Михайлович,
222287 Минск,
ул.Байкальская, 27, кв.162

Господину Францу Ларни,
руководителю подразделения маркетинга
фирмы XYZ
222918, Минск, пр-т Ф.Скорины, 123

Уважаемый господин Ларни!

Согласно сообщениям в отраслевых изданиях, фирма XYZ планирует расширение производства путем внедрения линии набивных игрушек. Ваша фирма является бесспорным лидером на рынке игрушек в нашей стране, и я был бы счастлив попасть в такую прекрасную команду.

Будучи руководителем художественного отдела небольшой фабрики «Плюшевый мишка», я разработал дизайн продукции для поточной линии набивной игрушки, которая обеспечила фабрике рентабельность на уровне 32% к себестоимости продукции. Такой уровень был достигнут нами впервые. Кроме того, мною разработан дизайн упаковки для нашей продукции, внедрение этой новой упаковки позволило на 24% увеличить объем продаж в розничной торговле.

Я хотел бы добиться не меньших результатов для фирмы XYZ. Имея 15 лет стажа в области дизайна игрушек и их упаковки, я могу быть весьма полезен в отделе дизайна Вашей фирмы. Я позвоню на следующей неделе, чтобы договориться об удобном времени для встречи.

Искренне Ваш
Андрей Сидоров

Пример сопроводительного письма

Руководителю Московского бюро
Международной организации труда,
Москва, ул. Петровка, 7
Господину Давыдову Е.М.
20 марта, 2002

Уважаемый Евгений Михайлович!

Во вчерашнем номере газеты «Известия» я прочитал о том, что МОТ объявляет конкурсный отбор юристов, в связи с чем и направляю свое резюме.

Мне кажется, что мой 4-хлетний опыт работы в Совете экономической взаимопомощи по юридическому обеспечению межгосударственных договоров о реализации совместных строительных и промышленных проектов, включавшему подробное обоснование выбора конкретных форм регулирования трудовых отношений для каждого договора, может принести значительную пользу МОТ.

Тема моей докторской диссертации, защищенной в Торонтском университете, также прямо связана с вопросами международного права.

Поскольку я регулярно занимаюсь в читальном зале Вашего Бюро, я предполагаю быть там через 3 дня (в пятницу, 24 марта после двух часов дня) и надеюсь договориться об удобном Вам времени для личной встречи.

Приложение: резюме на русском, английском и французском языках (на 2 листах каждое).

Искренне Ваш
Г.В.Морозов

(подпись)

Примеры деловых писем

1. Письмо, подтверждающее получение заявления (CV, письма) от потенциального работника

Уважаемый _____
Спасибо за Ваше заявление (CV, письмо), касающееся должности _____. Оно привлекло наше внимание и мы скоро с Вами познакомимся.

Искренне Ваш
Дж. Смит,
управляющий конторой

2. Письмо, приглашающее подателя заявления на собеседование

Уважаемый _____
Спасибо за заполненное заявление относительно должности _____. В продолжение нашей телефонной беседы _____ я пишу Вам, чтобы подтвердить, что Вы приглашены на собеседование (время) (дата) (место). Оно продлится примерно _____ минут и его буду проводить я. Все расходы на проезд до места проведения собеседования будут Вам возмещены. Я прилагаю карту, на которой отметил место нахождения нашего офиса. Я также прилагаю некоторую литературу о нашем бизнесе и работе, которая Вам может показаться интересной.

Искренне Ваш
Дж. Смит,
управляющий конторой

3. Письмо с отказом

Уважаемый _____
Спасибо Вам за заполненное заявление (CV, письмо), касающееся должности _____. Мы внимательно рассмотрели Ваше заявление, но, к сожалению, должны сообщить Вам, что в этом случае Вы не были удачливы. Однако мы хотели бы воспользоваться этой возможностью, чтобы поблагодарить Вас за интерес к нашей фирме и пожелать успеха в будущем.

Искренне Ваш
Дж. Смит,
управляющий конторой

Постановка задачи

Объявляется конкурсный набор персонала в создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования на следующие 4 должности: коммерческий директор; бухгалтер; начальник отдела контрактации (заключение договоров с поставщиками и потребителями); маркетолог (специалист по анализу конъюнктуры рынка).

Задание 1. Разработайте форму дополнительных сведений для объявления о вакансии в соответствии с выбранной должностью.

Задание 2. Выберите источник набора персонала. Составьте рекламное объявление с предложением работы.

Задание 3. Составьте резюме и сопроводительное письмо для участия в конкурсе на объявленную вакансию. С этой целью выполните ряд тестовых упражнений.

Для выполнения первых двух заданий участники игры делятся на 4 группы и получают вариант (наименование должности). В результате совместного обсуждения каждой группой составляется проект рекламного объявления, который затем выносится на обсуждение всей аудитории. В ходе дискуссии вносятся соответствующие уточнения и дополнения. Доработанные объявления вывешиваются на доску объявлений о вакансиях.

Задание 3 выполняется индивидуально. Каждый из участников проходит тестирование на определение личностных предпочтений в работе. После ознакомления с рекламными объявлениями, выбирает должность, на которую будет претендовать, составляет резюме и сопроводительное письмо.

На заключительном этапе работа продолжается в рамках ранее сформированных групп. На основании анализа поступивших резюме и писем команды выбирают потенциального кандидата на вакантную должность.

ДЕЛОВАЯ ИГРА "ОТБОР РУКОВОДИТЕЛЯ ИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА"

Цель: формирование у студентов профессиональных умений и навыков при формировании требований к кандидатам на вакантную должность и организации процесса проведения оценки.

Методические указания

Отбор персонала, наиболее подходящего для выполнения соответствующих видов работ, - важная функция управления персоналом. Назначение на должность – это ситуация, когда организация, представленная менеджером и отделом управления персоналом, и кандидат на эту должность пытаются определить, в какой степени их собственные интересы смогут быть удовлетворены в результате данного назначения. Неправильный выбор может быть плохим как для нанятого сотрудника, так и для организации в целом.

Для решения вопроса о том, какой исполнитель необходим для определенного вида работы, требуется иметь точное представление как о характере самой работы, так и о квалификации и качествах претендентов.

При оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя или специалиста обычно используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик. При этом важно отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Выделяют следующие основные группы качеств:

1) общественно-гражданская зрелость (способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности);

2) отношение к труду (чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы);

3) уровень знаний и опыт работы (наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством и передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности));

4) организаторские способности (умение организовать свой труд и труд своих подчиненных; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других);

5) умение работать с людьми (хороший контакт с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры);

6) умение работать с документами и информацией (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы);

7) умение своевременно принять и реализовать решения (умение своевременно выявить проблему; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; умение владеть собой);

8) способность увидеть и поддержать передовое (умение распознать и поддержать новаторов и энтузиастов, распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск);

9) морально-этические черты характера (честность, добросовестность, порядочность, вежливость, обаятельность, скромность, опрятность и аккуратность внешнего вида);

10) физические характеристики личности (работоспособность, выносливость, хорошее здоровье).

В каждой группе из перечня характеристик, приведенных в скобках, выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и которыми должен обладать претендент на эту должность. Для этого формируется **группа экспертов** из 5-10 человек, в которую целесообразно включить руководителя подразделения организации, где появилась вакансия, 1-2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работников кадровой службы, специалиста по управлению персоналом. После проведения такой работы мы будем располагать списком из 10 качеств.

Затем каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими (в баллах) каждым кандидатом по каждому количеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, и занимает ее. Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами представлены в баллах.

Описание ситуации

В акционерном обществе «Торговый дом "Олимп"» (основная сфера деятельности общества – оптовая и розничная продажа бытовой техники) имеются вакансии на должности коммерческого директора и заместителя генерального директора по управлению персоналом.

Выдержки из должностной инструкции коммерческого директора:

Коммерческий директор решает следующие основные задачи:

- выявляет существо проблемы, которая стоит перед Потребителем, и предлагает приемлемый для него вариант решения с использованием продукции предприятия;
- консультирует Потребителя о потребительских и технических характеристиках продукции, организации сервисного обслуживания;
- дает информацию о наличии продукции на складе, ценах, условиях расчета и поставки, зная необходимые юридические вопросы;
- организует собственную дилерскую сеть по регионам и фирменные магазины, определяет выбор поставщиков;
- планирует маркетинг, предлагает маркетинговые решения;
- формирует у Потребителя положительный имидж предприятия.

Характеристика трудового процесса:

особое место в работе коммерческого директора занимает планирование, так как оно предопределяет получение оптимальных коммерческих результатов. Главное в его деятельности – не владение стандартными приемами, а способность быстро и правильно оценить реальную хозяйственную ситуацию и найти правильный выход. Рабочий день строго не нормирован и составляет в среднем 10 ч. Труд умственный, высококвалифицированный, носит творческий характер. Нестандартные производственные ситуации возникают ежедневно, требуя высокой самоотдачи. Большую часть времени проводит на производстве, в связи с чем непродолжительное пребывание на открытом воздухе.

Выдержки из должностной инструкции заместителя генерального директора по управлению персоналом:

Заместитель генерального директора по управлению персоналом:

- организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;
- проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности; организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий, укреплению дисциплины труда с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы;
- определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата коллектива;
- организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом на основе применения научных методов;
- обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии;
- контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

Требования к квалификации: высшее образование и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

Из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва. Правлению АО представлены данные о кандидатах на вакантные должности

(табл.7) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями.

Таблица 7

Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО

№ п.п	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1.	Возраст (лет)	43	49	39	33
2.	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Начальник отдела кадров	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3.	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4.	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5.	Общий стаж работы	21	22	20	16
6.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочая, продавец, бухгалтер, заведующая магазином, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрисконсульт, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7.	Участие в общественных и руководящих выборных органах	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
8.	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9.	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10.	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 17 лет)
11.	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе

работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Пономарев Л.И.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. За счет правильного подбора кадров хорошо руководит работой. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Наблюдается большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Суровый человек, друзей практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень

несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Постановка задачи

- провести отбор кандидата на замещение вакантной должности менеджера по продажам АО «Торговый дом "Олимп"»;

- составить объективную записку с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

Описание хода деловой игры

Преподаватель формирует две группы по 5-6 чел. (первая группа проводит работу по отбору кандидата на вакантную должность коммерческого директора; вторая группа - на вакантную должность заместителя генерального директора по управлению персоналом).

Каждая команда разрабатывает проект квалификационных требований для выбранной должности и оформляет его в виде табл.8.

Таблица 8

Проект квалификационных требований

Элемент работы (по должностной инструкции)	Необходимые знания, умения, навыки	Качества личности, требуемые для выполнения элемента работы	
		необходимые	желаемые

Затем отбираются 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на вакантную должность. Отбор качеств производится простым голосованием группы студентов, участвующих в деловой игре.

После этого каждый студент строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств (табл.9), а затем полученные данные обобщаются в виде сводной матрицы (табл.10).

Таблица 9

Пример построения *матрицы попарных сравнений* качеств заместителя генерального директора по персоналу (заполнена экспертом № 1)

№ качества	Наименование качества	Номер качества										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2		1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3		2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4		2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5		2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6		0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7		1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8		0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9		1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10		0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Допустим, что в деловой игре участвуют 7 студентов (экспертов). Тогда сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу будет выглядеть следующим образом:

Таблица 10

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу

№ качества	Наименование качества	Итоговые суммы баллов, вычисленные по итогам заполнения матриц попарных сравнений каждым экспертом							Среднеарифметическое значение в баллах (a_i)	Ранг качества (R_i)
		1	2	3	4	5	6	7		
1		9	10	8	11	12	13	7	10,0	3,12
2		10	9	11	8	7	6	12	9,0	2,81
3		8	10	9	11	8	6	12	9,1	2,84
4		15	13	14	12	15	17	11	13,9	4,34
5		14	12	13	11	13	11	16	12,9	4,03
6		3	5	4	6	4	6	0	4,7	искл.
7		11	10	9	12	13	14	8	11,0	3,43
8		8	9	10	7	6	5	0	7,5	2,34
9		9	7	8	9	11	6	12	8,9	2,78
10		3	5	4	3	0	6	0	4,2	искл.
Итого:									A=82,3	

Определяем устойчивость полученного ряда:

$$K_{уст} = \frac{a_{\max}}{a_i}$$

Если $K_{уст} \geq 2$, то значение a_i исключается, т.е. данное качество не является существенным для вакантной должности.

Из табл. 10 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида) не имеют существенного значения для нашей вакантной должности, поскольку отношения $13,9/4,7$ и $13,9/4,2$ больше 2. Оставшиеся в таблице восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности.

Затем определяем ранг качества:

$$R_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \beta,$$

где $\beta = \frac{10A}{4n}$.

В нашем случае $n=8$, тогда $\beta=25,7$.

Затем определяется степень обладания этими идеальными качества кандидатами на вакантную должность. Исходя из данных о представленных кандидатурах, эксперты (студенты) оценивают их деловые и личностные качества в специальном листе (табл. 11). Оценка дается по 4-балльной системе.

Таблица 11

Лист оценок деловых и личностных качеств
кандидата на должность зам. генерального директора по персоналу
Ф.И.О. _____

№ п.п	Качество	Оценка (b) (от 1 до 4)	Отклонение от a_i (o_i) $o_i = (4 - b)R_i$
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
Итого:			$O = \sum o_i$

После заполнения листов по каждому кандидату рассчитывается индекс степени согласия W_{cc} по формуле:

$$W_{cc} = 100 - \frac{O}{A} 100.$$

При $W_{cc} > 0,7$ кандидат рекомендуется на должность зам. генерального директора по персоналу.

При $W_{cc} = 0,6 - 0,69$ – рассматривается как резервная кандидатура, причём требуется уточнить причины ослабляющих позиций.

При $W_{cc} < 0,6$ – не рекомендуется на вакантную должность.

ДЕЛОВАЯ ИГРА "РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРАБОТКА В КОЛЛЕКТИВЕ"

Цель игры: на основе сравнения различных систем стимулирования работников выявить ту, которая обладает наиболее сильным мотивационным действием.

Исходные данные

Комплексная бригада механосборочного цеха создана из 12 человек. Коллектив работает в условиях 40-часовой недели. За месяц изготовлено 6 машино-комплектов (при плане – 5 машино-комплектов), комплексная сдельная расценка равна 245,0 руб. на машино-комплект. В соответствии с действующим премиальным положением бригаде начисляется премия в размере 20 % сдельного заработка за выполнение плана и 1 % сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана, но не более 40 % в целом. Средний уровень выполнения норм равен 122 %.

Уровень заработной платы и отработанное рабочими время до вступления в бригаду (за год до ее организации), а также данные работы бригады за анализируемый период (месяц) характеризуют данные табл.12.

Таблица 12

Основные данные, используемые при выборе метода распределения заработка в коллективе

Таб. №	Ф.И.О.	Квалификационный ряд	Надбавки, доплаты и компенсации, у.е.	За прошедший период		За отчетный период	
				отработано за год, ч	заработная плата, у.е. (Z_i^o)	уровень выполнения норм, %	отработано, ч (U_i)
01		5	3,5	1980	2514	120	168
02		4	12,6	2080	2350	110	168
03		4	12,6	2000	2100	130	168
04		3	14,28	1840	1968	125	160
05		3	15,0	2080	2100	140	168
06		5	3,157	1940	2348	110	152
07		4	12,6	2000	2100	115	168
08		6	22,13	1980	2600	120	168
09		2	20,0	2000	1138	120	168
10		4	12,0	1980	1379	130	160
11		3	15,0	2000	1258	140	168
12		3	14,29	1820	1144	110	160

По вине работников (таб. № 03, 04) допущен брак. Рабочий таб. № 12 совершил нарушение трудовой дисциплины, в связи с чем рабочий таб. № 07 за счет совмещения профессий совмещал свою работу с обслуживанием крана. Рабочий таб. № 2 частично выполнял другую работу. Интенсивность труда рабочего таб. № 01 была ниже среднего, а рабочего таб. № 08 – выше среднего. Все работники, кроме рабочих таб. № 03, 04, 12, обеспечивали высокое качество продукции. Сдача продукции с первого предъявления осталась на уровне прошлого года.

Рабочий VI разряда получает доплату в размере 15 % тарифного заработка за руководство бригадой. Действующая шкала изменения коэффициента эффективности труда предусматривает учёт показателей табл. 13. Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени представлены в табл.14.

Таблица 13

Шкала изменения коэффициента эффективности труда

Показатели	Размеры изменения коэффициента эффективности труда $K_{эфт} (П_j)$
1. Интенсивность труда по сравнению со средней в коллективе: • ниже средней • выше средней	-0,2 +0,2
2. Совмещение профессий, работ	+0,1
3. Помощь товарищам	+0,1
4. Предотвращение простоя оборудования	+0,2
5. Качество труда: • ниже планового, наличие брака • выше планового	-0,2 +0,2
6. Нарушение трудовой дисциплины (за каждый случай)	-0,4

Таблица 14

Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени, у.е.

Недельный, месячный баланс рабочего времени, ч	Разряды работы/ Тарифные коэффициенты							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12
40/166,75	0,360	0,468	0,608	0,687	0,777	0,878	0,990	1,123
36/150,6	0,398	0,518	0,673	0,761	0,861	0,972	1,100	1,243
30/125,5	0,478	0,622	0,808	0,913	1,033	1,167	1,320	1,492
24/100,4	0,598	0,777	1,010	1,141	1,291	1,458	1,649	1,865

Примечание.

Расчет дан по 8 разрядам, так как на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1-8 разрядов.

Постановка задачи. Распределить заработок различными способами:

- 1) поровну, с учетом отработанного времени;
 - 2) с учетом разряда и отработанного времени;
 - 3) распределить только приработок с учетом тарифного заработка и коэффициента трудового участия (КТУ);
 - 4) распределить весь заработок с учетом тарифного заработка и КТУ.
- Определить заработок работников с учетом доплат и компенсаций.

При каком способе распределения коллективного заработка в условиях сдельной оплаты труда механизм мотивирования проявляется наиболее чётко?

Методические указания и пояснения к ходу выполнения

Определяем заработок коллектива по комплексным расценкам:

$$Z_k = 245,0 \cdot 6 = 1470,0 \text{ руб.}$$

Вычисляем размер премирования, для чего определяем:

а) уровень выполнения планового задания:

$$\Delta B = \frac{245,0 \cdot 6}{245,0 \cdot 5} 100 = 120\% ;$$

б) размер поощрения, %:

$$P_{\%} = 20 + 20 \cdot 1 = 40\% ;$$

в) размер поощрения, руб.:

$$1470,0 \cdot 40 / 100 = 588,0 \text{ руб.}$$

Определяем размер заработка, подлежащего распределению:

$$Z = 1470,0 + 588,0 = 2058,0 \text{ руб.}$$

Распределение коллективного заработка в условиях сдельной оплаты труда может производиться следующими способами:

1-й – поровну (с учетом отработанного времени), если работники имеют одинаковую квалификацию или если они приняли такой способ распределения в соответствии с договором;

2-й – с учетом присвоенного разряда и отработанного времени;

3-й – распределение только приработка (сдельный приработок, премии) с учетом тарифного разряда и КТУ;

4-й – распределение всего заработка с учетом тарифного разряда и КТУ.

Для удобства расчёта полученные данные сведём в табл.17.

При первом способе распределения размер оплаты труда зависит от отработанного времени:

1. Определяем заработок, приходящийся на 1 ч рабочего времени:

$$Z_{\text{час}} = \frac{Z - 0,15T_{\delta}Ч_{\delta}}{\sum Ч_i},$$

где $0,15T_{\delta}Ч_{\delta}$ - доплата бригадиру за руководство бригадой;

T_{σ} - часовая тарифная ставка бригадира;

$Ч_{\sigma}$ - количество часов, отработанных бригадиром.

Отсюда:

$$З_{час} = 2058,0 - 0,15 \cdot 0,878 \cdot 168 / (168 \times 8 + 160 \times 3 + 152 \times 1) = 1,0303 \text{ у.е.}$$

2. Определяем зарплату работников:

$$З_i = З_{час} Ч_i;$$

тогда, например, для рабочего с таб. № 01:

$$З_1 = 1,0303 \cdot 168 = 173,0904 \text{ у.е.}$$

а с учетом компенсации (гр. 5 + гр. 3, табл. 5):

$$173,0904 + 3,5 = 176,5904 \text{ у.е.}$$

По второму способу зарплата каждого работника будет определяться по формуле

$$З_i = \frac{З - 0,15 T_{\sigma} Ч_{\sigma}}{\sum_{i=1}^n T_i Ч_i} T_i Ч_i,$$

где $З$ – заработок бригады, руб.;

T_i – часовая тарифная ставка i -го работника;

$Ч_i$ – количество часов, отработанных i -м работником;

n – количество работников в коллективе.

Расчет целесообразно вести в 2 этапа.

Сначала определяем заработок бригады, приходящийся на рубль часового тарифного заработка:

$$\begin{aligned} З_{час} &= \frac{З - 0,15 T_{\sigma} Ч_{\sigma}}{\sum T_i Ч_i} = \\ &= \frac{2058 - 0,15 \cdot 0,878 \cdot 168}{0,77 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,608 \times 168 + 0,777 \times 152 + 0,687 \times 168 + \\ &+ 0,687 \times 168 + 0,878 \times 168 + 0,468 \times 168 + 0,687 \times 160 + 0,608 \times 168 + 0,608 \times 160} = \\ &= 1,5117 \text{ у.е.} \end{aligned}$$

Тогда заработок рабочего с таб. № 01 составит:

$$1,5117 \cdot 168 \cdot 0,777 = 197,3313 \text{ у.е.},$$

а с учетом компенсаций – 200,8313 у.е.

При распределении заработка по **третьему способу** важным моментом является порядок расчета КТУ.

Он может рассчитываться на основе заработка за предшествующий период (обычно за 3-6 месяцев) до образования бригады – это так называемый *базовый* КТУ, который может быть определен по формуле

$$КТУ_i = \frac{166,753_i^0}{100Ч_i},$$

где $З_i$ – зарплата i -го работника за i -й период;

$Ч_i$ – количество часов, отработанных i -м работником за тот же период;

коэффициент 166,75 позволяет привести зарплату к среднемесячному балансу рабочего времени.

В нашем случае КТУ рабочего с таб. № 01:

$$КТУ_1 = \frac{166,75 \cdot 2514,0}{100 \cdot 1980} = 2,12.$$

Кроме того, на КТУ оказывает влияние коэффициент эффективности труда, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{эт}} = 1 + \sum_{j=1}^m \Pi_j,$$

где Π_j – размер повышения и понижения коэффициента эффективности труда (в нашем примере с учетом исходных данных и табл. 13).

КТУ, используемый при распределении, определяется:

$$КТУ_{\text{факт}} = КТУ_{\text{баз}} \cdot K'_{\text{эт}}.$$

Расчеты сводятся в таблицу следующего вида:

Расчет КТУ

Табельный номер	$KTY_{баз}$	$K_{эм}$	$K'_{эм}$ принимаем с учетом ограничения*	$KTY_{факт}$
01	2,12	0,8	0,8	1,696
...
12	1,045	0,4	0,6	0,627

* Коэффициент эффективности труда принимается равным не ниже 0,6.

Приработок коллектива (ЗП) определяется по формуле

$$ЗП = З - З_T,$$

где $З_T$ – тарифный заработок, определяемый

$$З_T = \sum_{i=1}^n T_i Ч_i + 0,15 T_0 Ч_0$$

Заработная плата работника с учетом распределения приработка определяется следующим образом:

$$З_i = \frac{ЗП}{\sum T_i Ч_i KTY_i} T_i Ч_i KTY_i + T_i Ч_i,$$

где T_i – часовая тарифная ставка i -го работника;

$Ч_i$ – отработано i -м работником;

KTY_i – коэффициент трудового участия i -го работника.

В нашем случае приработок составит:

$$ЗП = 2058 - 1330,084 = 727,916 \text{ руб.}$$

Для работника с таб. № 01 заработок составит

$$0,342978 \cdot 221,918 + 130,54 = 206,65 \text{ у.е.}$$

С учетом доплат и компенсаций зарплата этого работника будет равна

$$206,65 + 3,5 = 210,15 \text{ у.е.}$$

ЗАДАЧИ НА ТЕМУ "ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ"

Методические указания

Основными общими показателями экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом являются:

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

Прирост производительности труда (Π) определяется через показатели:

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

При расчетах экономической эффективности кадровых мероприятий используются также частные показатели, такие как:

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

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

$$\Pi = \mathcal{E}_q \cdot 100 / (C_{cp} - \mathcal{E}_q), \quad (1)$$

где \mathcal{E}_q – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

C_{cp} – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства будущего периода по выработке базисного периода).

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

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

или

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

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

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

Годовой экономический эффект (\mathcal{E}_z) (экономия приведенных затрат) в рублях рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_z = (C_1 - C_2)B_2 - E_n Z_{ed}, \quad (4)$$

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

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

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n);

Z_{ed} – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (E_n) кадровых мероприятий равен 0,16, нормативный срок окупаемости (T_n) – 6,2 года.

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

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

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

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

Снижение трудоемкости продукции (C_m), н-ч:

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

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

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих, чел.:

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

$$\mathcal{E}_q = (\Phi_2 / \Phi_1 - 1)C_1, \quad (8)$$

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

C_1 – численность работающих до внедрения мероприятия, чел.

или

$$\mathcal{E}_q = [(B_1 - B_2)/(100 - B_2)]C_1, \quad (9)$$

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

б) за счет прироста объема производства:

$$\mathcal{E}_q = C_1(1 + P/100) - C_2, \quad (10)$$

где C_1 и C_2 – численность работающих в данном подразделении до и после внедрения мероприятия, чел.;

P – прирост объема производства в результате мероприятия, %;

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

$$\mathcal{E}_q = C_{HB} P_{HB} / 100, \quad (11)$$

где C_{HB} – численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.;

P_{HB} – прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$P_{HB} = (P_{HB2} - P_{HB1}) / P_{HB1} \cdot 100, \quad (12)$$

где P_{HB1} и P_{HB2} – выполнение норм выработки (времени) до и после повышения квалификации, %.

Экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и непроизводительных затрат времени ($\mathcal{E}_{вр}$), чел.-ч.:

$$\mathcal{E}_{вр} = бЧФ, \quad (13)$$

где $б$ – сокращение потерь и непроизводительных затрат времени на одного рабочего в течение смены, ч.;

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

$Ф$ – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дни.

Прирост объема производства (P), %:

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

Экономия от снижения себестоимости продукции (\mathcal{E}_c), в том числе:

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

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_q Z_{cp} - \Delta\Phi_{cp}, \quad (15)$$

где \mathcal{E}_c – абсолютное высвобождение численности работников, чел.;

Z_{cp} – среднегодовая зарплата одного работника до внедрения мероприятия, руб.;

$\Delta\Phi_{cp}$ – прирост фонда зарплаты, вызванный внедрением мероприятия, руб.;

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

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

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

K_{T2} – ожидаемый коэффициент текучести, %;

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

Экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости и производственного травматизма (\mathcal{E}_H), руб.:

$$\mathcal{E}_H = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{Hi}, \quad (17)$$

где H_1 и H_2 – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дни;

$\sum_{i=1}^n P_{Hi}$ – средний дневной размер ущерба предприятия в связи с травмами и производственно обусловленными заболеваниями, руб. (в том числе выплата пособий по нетрудоспособности, пенсий по инвалидности, затраты на приобретение оборудования и пр., расходы на санаторно-курортное лечение и пр.).

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

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

или

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

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

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

$$\mathcal{E}_{ку} = E_H \Phi_б P / 100, \quad (20)$$

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

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. В цехе 40 рабочих обучаются в УПК. Из общего числа рабочих 16 человек ранее не выполняли нормы выработки. После окончания обучения все рабочие стали выполнять нормы выработки, кроме того, 24 человека повысили свои нормы выработки в среднем до 105%. В результате объем производства увеличился.

Определить экономическую эффективность обучения рабочих и срок окупаемости единовременных затрат, если известно следующее:

Таблица 17

Наименование показателя	Количество
1. Годовой выпуск продукции цеха до повышения квалификации рабочих, руб.	2250
2. Среднесписочная численность рабочих фабрики, чел.	2700
3. Среднесписочная численность рабочих цеха, чел.	64
4. Число рабочих, не выполняющих нормы выработки, чел.	16
5. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: - до повышения квалификации - после повышения квалификации	96 100
6. Численность рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105 %, чел.	24
7. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих: - до повышения квалификации - после повышения квалификации	104 110
8. Удельный вес продукции, получаемой от 40 рабочих, прошедших обучение, в объеме производства цеха	58
9. Величина условно-постоянных расходов по цеху, руб.	150
10. Прибыль на 1 т продукции, руб.	0,05
11. Затраты на обучение одного рабочего, руб.	38,5

Решение

1. Проведем вспомогательные расчеты:

Таблица 18

Показатели	Варианты	
	базисный	проектируемый
1	2	3
1. Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, %	$\frac{16 \cdot 100}{64} = 25$	
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы (формула 12)		$\frac{100 - 96}{96} \cdot 100 = 4,2$
3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105 %	$\frac{24 \cdot 100}{64} = 37,5$	
4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих (формула 12)		$\frac{110 - 104}{104} \cdot 100 = 5,8$
5. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, %		$(4,2 \cdot 16 + 5,8 \cdot 24) / 40 = 5,2$
6. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 11)		$4 \cdot 5,2 / 100 = 2$
7. Затраты на обучение, руб.		$38,5 \cdot 40 = 1540$
8. Прирост объема производства, т		$2250 \cdot 0,58 \cdot 0,052 = 67,9$
9. То же, %		$67,9 \cdot 100 / 2250 = 3,0$
10. Экономия на условно-постоянных расходах, руб.		$150000 \cdot 3 / 100 = 4500$
11. Прирост прибыли за счет роста объема производства, руб.		$67,9 \cdot 50 = 3400$

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

$$П = 2 \cdot 100 / (64 - 2) = 3,2.$$

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

$$П = 2 \cdot 100 / (2700 - 2) = 0,07.$$

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

$$Э_2 = 4500 + 3400 - 0,16 \cdot 1540 = 7653,6.$$

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

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

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

Задача 2

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

Таблица 19

Наименование показателя	Количество
1	2
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда, руб.:	
- до внедрения мероприятий	12000
- после внедрения мероприятий	8000
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, руб.	42000
3. Выплаты, вызванные производственными травматизмом и профзаболеваниями, руб.	2500
4. Выплата пенсий по инвалидности, руб.	2560
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов, руб.	340
6. Затраты на санаторно-курортное лечение, руб.	2400
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.	230
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих, чел.	2700
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб.	62700

Решение

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

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

2. Сокращение потерь рабочего времени, дни:

$$12000 - 8000 = 4000.$$

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

$$\mathcal{E}_н = 4000 \cdot 4,2 = 16800.$$

4. Относительная экономия численности, чел.:

$$\mathcal{E}_ч = 4000 / 230 = 17.$$

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

$$П = 17 \cdot 100 / (2700 - 17) = 0,63.$$

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

$$\mathcal{E}_2 = 16800 - 0,16 \cdot 62700 = 6768.$$

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

$$T_{ed} = 62700 / 16800 = 3,7.$$

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

Задача 3

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

Таблица 20

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

Решение

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

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

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

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

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

$$P = (1052860 - 1037300) / 103700 \cdot 100 = 1,5.$$

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

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

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

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

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

$$\mathcal{E}_2 = 3813 + 320 - 5640 \cdot 0,16 = 320,6.$$

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

Задача 4

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

Таблица 21

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

Решение

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

$$\mathcal{E}_c = 300000(1 - 36 / 40) = 30000.$$

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

$$\mathcal{E}_2 = 30000 - 0,16 \cdot 70000 = 18800.$$

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

$$T_{ед} = 70000 / 30000 = 2,3.$$

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

Задача 5

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

Оцените экономическую эффективность проведенных мероприятий, если известно:

Таблица 22

Наименование показателя	Количество
1. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.:	
- до внедрения мероприятий	219,0
- после внедрения мероприятий	230,0
2. Среднесписочная численность рабочих в цехе до внедрения мероприятий, чел.	227,0
3. Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства предприятия, %	7,1
4. Годовой выпуск продукции цеха, руб.:	
- до внедрения мероприятий	2748,9
- после внедрения мероприятий	2871,7
5. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде, руб.	13,0
6. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции, руб.	24220,0
7. Стоимость технологического оборудования цеха, руб.	150,0
8. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб.	31,0

Решение

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

$$Ч_{cp} = 2871700 / 13000 = 221.$$

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

$$\mathcal{E}_ч = (230 / 219 - 1) \cdot 227 = 11.$$

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

$$П = 11 \cdot 100 / (221 - 11) = 5,2.$$

4. Прирост производительности труда по предприятию, %:

$$П = 5,2 \cdot 0,071 = 0,37.$$

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

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

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

$$\mathcal{E}_{cy} = 254,220 \cdot 4,5 / 100 = 11,4.$$

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

$$\mathcal{E}_{ky} = 150 \cdot 0,16 \cdot 4,5 / 100 = 1,08.$$

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

$$\mathcal{E}_2 = 11,4 + 1,08 - 0,16 \cdot 31 = 7,52.$$

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

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. – Москва-Новосибирск, 1997.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. – Л., 1991.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организаторов производства. – Мн., 1990.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 1989.
5. Вечер Л.С. Поведение руководителя: Практическое пособие. – Мн.: Новое знание, 2000.
6. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. – М., 1984.
7. Деловая игра «Управление персоналом: Отбор персонала при приеме на работу»: В 3 ч. – Мн.: БГЭУ, 1998.
8. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – М., 1992.
9. Иванцевич Дж. М., Лобанев А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: БГЭУ, 1996.
11. Основы управления персоналом/ Под ред. Б.М. Генника. – М.: Высш. шк., 1996.
12. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2000.
13. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом. Мн.: БГЭУ, 1997.
14. Скот Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
15. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. М.: ГАУ, 1994.
16. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
17. Социальные конфликты. М.: РАИ, 1994.
18. Старостинский О.Е. Как управлять персоналом. – М: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995.
19. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992.
20. Тарасов В.К. Персональная технология: отбор и подготовка менеджеров. М.: Машиностроение, 1989.
21. Управление персоналом организации: Практикум /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
22. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
23. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М., 1997.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
25. Практическая психология для менеджеров/ Под ред. М.К.Тутушкина. М., 1996.
26. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
27. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М.: Прогресс-интор, 1993.

28.Шумахер Г. Издержки на персонал// Кадры, персонал. 1994, №6.

29.Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам// Кадры, персонал. 1993, №3.

Библиотека БГУИР

Учебное издание

Гринченко Виктор Григорьевич,
Пуровская Екатерина Эдуардовна

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для проведения деловых игр
по курсу "Управление персоналом"
для студентов экономических специальностей БГУИР

Редактор Н.А. Бебель
Корректор Е.Н. Батурчик

Подписано в печать
Бумага офсетная
Уч. – изд. л.

Печать
Тираж 200 экз.

Формат 60x84 1/16
Усл. печ. л.
Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение:
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
Лицензия ЛП № 156 от 05.02.2001.
Лицензия ЛВ № 509 от 03.08.2001.
220013, Минск, ул. П. Бровки, 6