



Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
«Технический университет УГМК»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

| | |
|--|--|
| Направление подготовки | 38.04.01 Экономика |
| Название магистерской программы | Управление экономической эффективностью инвестиций в объекты капитального строительства |
| Уровень высшего образования | Магистратура <i>(бакалавриат, специалитет, магистратура)</i> |

Автор-разработчик: Дубровина О.В.

Рассмотрено на заседании кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин

Одобрено Методическим советом университета 30 июня 2021 г., протокол № 4

г. Верхняя Пышма
2021

Методические рекомендации к выполнению практических работ составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Современные методы управления производственным коллективом».

Поскольку данный курс не предусматривает теоретических лекций, практические занятия направлены на формирование как основ теории управления производственным коллективом, так и практических навыков и умений в этой области.

Примерная тематика практических работ

| Код раздела, темы | Тема занятия |
|-------------------|--|
| 1. | Функции кадрового менеджмента в управлении производственной организацией |
| | Кадровая политика и кадровые процедуры производственной организации |
| 2. | Административные методы управления |
| | Обеспечение безопасности труда. СОУТ |
| | Социально-психологические методы управления |
| | Экономические методы управления |
| | Стили управления производственным коллективом |
| | Профилактика производственных конфликтов |
| 3. | Подготовка персонала к внедрению инноваций |
| 4. | Управление корпоративной (организационной) культурой |

Практическая работа № 1.1. Тема: *Функции кадрового менеджмента в управлении производственной организацией.*

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Задачи кадрового менеджмента на современном этапе.
2. Универсальные функции управления персоналом: планирование, организация, координация, регулирование, контроль.
3. Конкретно-специфические функции управления производственным персоналом: административная, планирования, социальная, повышения качества деятельности, воспитательная, мотивационная, информационно-аналитическая.

Содержание практического занятия

1 этап. Знакомство с теоретическими основами кадрового менеджмента.

1.1. Самостоятельное изучение устных вопросов по теме практического занятия. Использование доступа к электронным библиотечным ресурсам. Индивидуальная работа.

1.2. Обсуждение теоретического материала, пояснение спорных позиций. Дискуссия под руководством преподавателя.

2 этап. Анализ организационных структур управления персоналом производственных организаций. Работа в группах.

2.1. На основании анализа оргструктуры АО «УКБТМ» (схема 1) выделить какие структурные подразделения и какие функции в области управления персоналом могут выполнять. Свою позицию обосновать.

2.2. Проверочная письменная работа по итогам занятия. Ответить на вопросы:

1. Какие задачи в области кадрового менеджмента данная структура позволяет реализовать и почему?

2. В реализации каких задачи в области кадрового менеджмента в данной организации могут возникнуть проблемы и почему?

3. Сформулируйте предложения по исследованию указанных выше проблем.

Результатом практического занятия считается умение магистратов соотносить имеющиеся структурные подразделения с выполняемыми управленческими функциями, выделять организационные проблемы в структуре управления производственным персоналом, выделять цели и задачи организации и координации процесса управления персоналом.

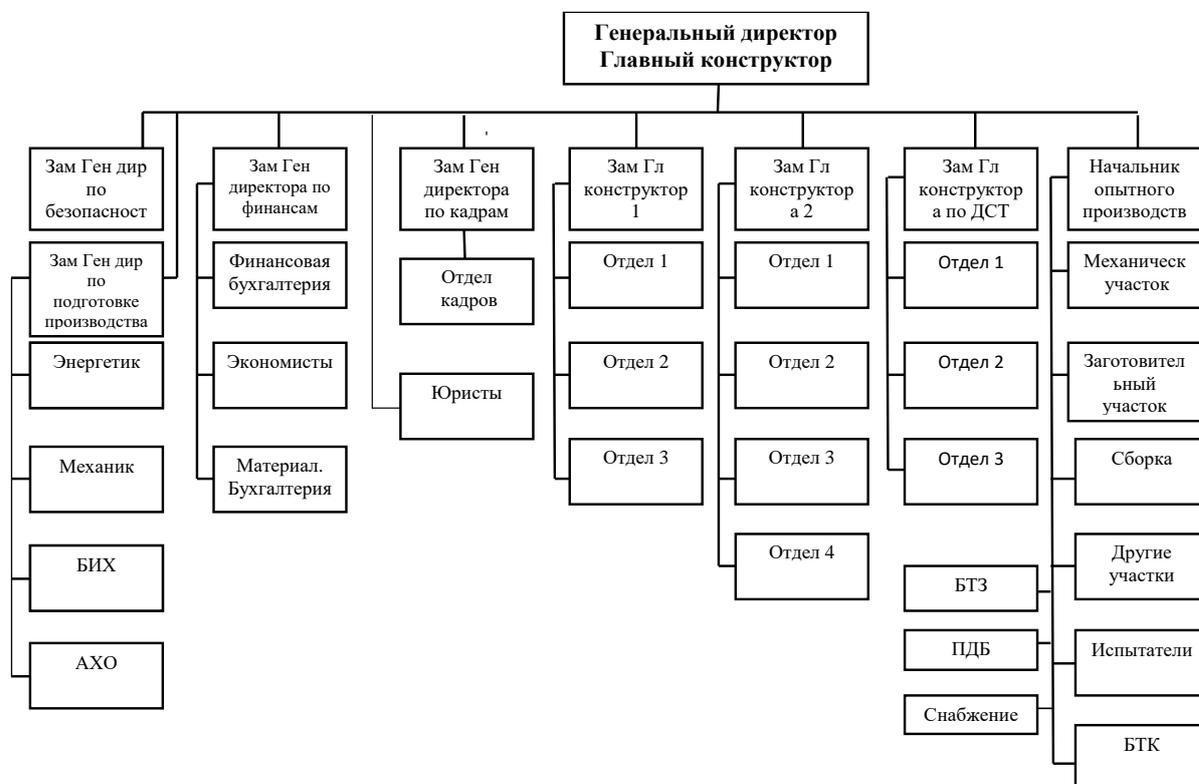


Схема 1- Организационная структура АО «УКБТМ»

Практическая работа № 1.2. Тема. Кадровая политика и кадровые процедуры производственной организации.

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Основные группы кадровых процедур: приемы на работу; переводы на другую работу; увольнения работников; предоставление отпусков работникам; привлечение к ответственности и др.
2. Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93.
3. Формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты.

Содержание практического занятия

Этап 1. Изучить теоретическую часть работы. Ознакомиться с формами первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Работа с правовой поисковой системой «КонсультантПлюс».

Устные вопросы:

1. Для чего предназначены унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты?
2. Можно ли вносить изменения в унифицированные формы, и какие именно изменения?
3. Что такое приказ по личному составу?
4. Какие процедуры движения кадров документируются приказами по личному составу?
5. Для чего составляется штатное расписание? Что оно включает в себя?
6. Какие документы нужны, чтобы составить штатное расписание?
7. Как и когда происходит утверждение штатного расписания?

Этап 2. На основании структуры организации (схема 2) создать список сотрудников в виде базы данных. Подготовить штатное расписание (Унифицированная форма № Т-3 Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1).

Этап 3. Проверочная работа. Заполнить следующие унифицированные формы:

- Унифицированная форма № Т-1. Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 №1.
- Унифицированная форма № Т-5. Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.
- Унифицированная форма № Т-5а. Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.
- Унифицированная форма № Т-6. Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.
- Унифицированная форма № Т-7. Утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.

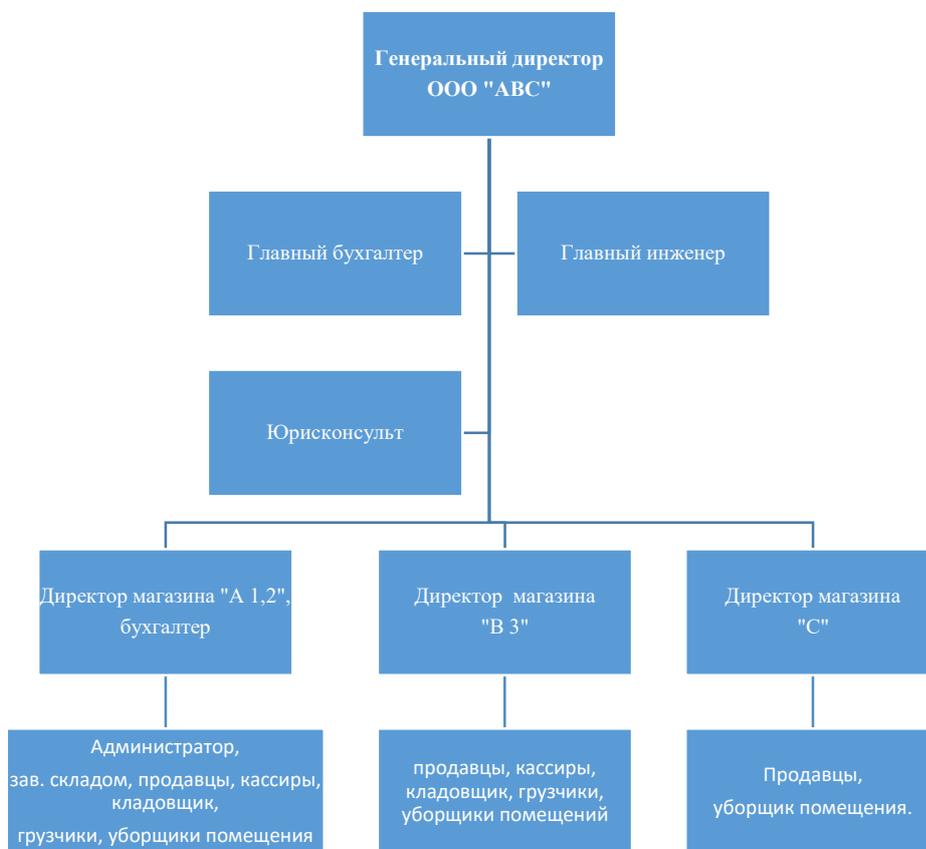


Схема 2. Организационная структура ООО «ABC».

Результатом практического занятия считается умение магистрантов правильно проводить кадровые процедуры и заполнять указанные формы.

Практическая работа № 2.1. Тема. Административные методы управления производственным коллективом

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Власть, дисциплина, ответственность как основа организационно-административных методов управления.
2. Виды организационно-административных методов управления: указания, правила, рекомендации, контроль.
3. Нормативно-правовые акты как основания организационно-административных методов управления.

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. С помощью правовой поисковой системой «КонсультантПлюс» заполнение третьей колонки таблицы 1.

Таблица 1. – Перечень необходимых документов, касающихся трудовых отношений

| Документ | Ссылка на законодательство | В каких случаях оформляется |
|--|--|-----------------------------|
| Правила внутреннего трудового распорядка | Статья 189 ТК РФ | |
| Штатное расписание | Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них | Постановление Минтруда России от 10.10.2003 N 69 | |
| Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием | Единый тарифно-квалификационный справочник, профессиональные стандарты | |
| Положение о персональных данных работников | Статья 86 ТК РФ | |
| Положение об оплате труда работников | Раздел VI ТК РФ | |
| Положение о премировании и материальном стимулировании работников | Раздел VI ТК РФ | |
| Положение об охране труда | Раздел X ТК РФ | |
| Инструкции по охране труда по профессиям | Раздел X ТК РФ | |
| Журнал инструктажа (ознакомление с инструкциями) | Раздел X ТК РФ | |
| Журнал прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствования | Статья 69 ТК РФ | |
| График отпусков | Статья 123 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| Положение о коммерческой тайне | Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ «О коммерческой тайне» | |
| Коллективный договор | Глава 7 ТК РФ | |
| Трудовой договор | Статьи 16, 56, 67 ТК РФ | |

| | | |
|--|---|--|
| Приказ о приеме на работу | Статья 68 ТК РФ, Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| Личная карточка работника | Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| Трудовая книжка | Статья 66 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках», Постановление Минтруда России от 10.10.2003 N 69 | |
| Договоры о полной материальной ответственности | Приложения N 2 и N 4 к Постановлению Минтруда России от 31.12.2002 N 85 | |
| Приказ о предоставлении отпуска работнику | Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| Заявление работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы | Статья 128 ТК РФ | |
| Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда | Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 N 1 | |
| График сменности | Статья 103 ТК РФ | |

3 этап. Обсуждение результатов работы магистрантов с преподавателем.

Результатом практического занятия считается умение магистрантов найти необходимую информацию в области нормативно-правового регулирования трудовых отношений для конструктивного взаимодействия с подчиненными, руководством подразделения, персоналом других структурных подразделений и руководством организации Компании.

Практическая работа № 2.2. Тема. Обеспечение безопасности труда. Специальная оценка условий труда.

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Каково значение создания благоприятной производственной среды (экономическое и социальное)?
2. Что понимается под вредными и опасными производственными факторами?
3. Какие имеются основные группы вредных и опасных производственных факторов?
4. Какие частные показатели могут характеризовать состояние условий труда и его безопасности?
5. Каковы основные методы интегральной оценки условий труда?
6. Какие нормативные документы используются в качестве критериев оценки?
7. В чем суть СОУТ и для каких целей используются ее результаты?
8. Что такое условия труда?
9. Какие существуют виды производственных опасностей?
10. От чего зависят быстрота и качество действий человека?
11. Каковы основные показатели тяжести физического труда?
12. Что такое рабочее место?
13. По каким параметрам оценивается фактическое состояние рабочих мест?
14. С какой целью производится СОУТ?

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. С помощью правовой поисковой системы «КонсультантПлюс» решите следующие практические задачи:

1. Выделите на примере одного из производственных цехов металлургического предприятия вредные и опасные факторы производства.

2. Классифицируйте рабочие места на примере одного из производственных цехов металлургического предприятия.
3. Заполните карту СОУТ.
4. Составьте список нормативных актов, используемых при спецоценке рабочих мест, используя одну из справочно-правовых систем «КонсультантПлюс».
5. Составьте список инструкций по технике безопасности для одного из производственных цехов металлургического предприятия.

Результатом практического занятия считается умение магистрантов найти необходимую информацию в области нормативно-правового регулирования трудовых отношений для конструктивного взаимодействия с подчиненными, руководством подразделения, персоналом других структурных подразделений и руководством организации Компании, оценить риск и определить меры по обеспечению безопасных условий труда.

Практическая работа № 2.3. Тема. Социально-психологические методы управления производственным коллективом

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Социально-психологические методы управления как основа повышения социальной активности людей.
2. Современные системы морального стимулирования производственного персонала.

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Групповая работа по формированию комплекса методов морального стимулирования производственного коллектива для решения конкретных организационных проблем.

Варианты организационных проблем:

- увеличение количества организационных конфликтов между руководителями производственных подразделений (мастерами участков, начальниками отделов);
- нежелание производственных работников участвовать в крупных социальных акциях корпорации (спортивных соревнованиях, гражданских акциях, представительских акциях и т.п.);
- возрастание конфликтных ситуаций и организационных споров между руководителями крупных подразделений корпорации (начальниками цехов, начальниками управлений, служб и т.п.);
- повышение текучести высококвалифицированных производственных кадров в корпорации;
- отсутствие положительной динамики в повышении квалификации производственных рабочих;
- повышение количества больничных листов рабочих и служащего персонала цеха в течение календарного года.

3 этап. Защита группой разработанного пакета предложений по решению конкретной организационной проблемы с помощью социально-психологических методов управления производственным коллективом.

Результатом практического занятия считается умение разрабатывать комплекс методов морального стимулирования производственного коллектива в четком соответствии с конкретной организационной проблемой.

Практическая работа № 2.4. Тема. Экономические методы управления производственным коллективом

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Экономические методы управления как основа достижения экономических целей производственной организации.
2. Современные методы экономического (материального) стимулирования производственного персонала: заработная плата, доплата за условия труда, надбавки, внутрифирменные льготы, участие в прибылях и в акционерном капитале, премиальные выплаты (бонусы) и др.

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Выполнение практической задачи. Групповая работа.

Задание: На основании данных таблицы 2 сформировать комплекс методов экономического (материального) стимулирования производственного коллектива для решения конкретных организационных проблем, а именно:

- Корпорация купила небольшое работающее производственное предприятие в небольшом городе другого региона. Стоит задача переоборудования предприятия, освоение новых производственных технологий, выпуск высоко технологичной продукции, оптимизации ресурсов, выход на новые рынки сбыта.
- Стабильно работающее предприятие. Выигран тендер на производство дополнительной продукции на 3 года. Имеющихся кадровых ресурсов недостаточно для реализации проекта.
- Произошло снижение конкуренции предприятия на имеющемся рынке продукции (цена, качество, условия поставок и др.). Предприятие пока не работает в убыток, но прогнозы на ближайший год – снижение доходности на 10%.

Таблица 2. Перечень стимулирующих средств в организации

| Форма стимулирования | Основное содержание |
|-----------------------------------|--|
| 1. Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату |
| 2. Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией |
| 3. Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премии, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за выслугу лет, за заслуги, целевой |
| 4. Участие в прибылях | Это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой) |
| 5. Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций |
| 6. Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, поэтому более привлекательные |

| | |
|---|---|
| 7. Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организация гибкого графика работы; 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда |
| 8. Трудовое и организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предлагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки |
| 9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, знаков, вымпелов, размещение фотографий на Доске Почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используют для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.) |
| 10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств: 1) на оплату транспортных расходов; 2) на приобретение транспорта; 3) на полное транспортное обслуживание (транспорт с водителем руководящему персоналу); 4) на частичное транспортное обслуживание лиц, связанных с частыми разъездами |
| 11. Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств |
| 12. Организация питания | Выделения средств на организацию питания на предприятии: выплату субсидий на питание |
| 13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров |
| 14. Стипендиальные товары | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне) |
| 15. Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения) |
| 16. Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели |
| 17. Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели. |
| 18. Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях |
| 19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии |
| 20. Гибкие социальные выплаты | Компания устанавливает определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работники в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг |
| 21. Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанным со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается |
| 22. Программы выплат по временной нетрудоспособности | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 23. Медицинское страхование | Как самих работников, так и их семей |
| 24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера) | Выплаты, не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройства жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты («золотые парашюты»), предназначенные для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | выплаты и др. Такого рода выплаты подчеркивают высокий по сравнению с другими статус работника. |
| 25. Отчисление в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственный фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо лицензированным негосударственным пенсионным фондом на стороне |
| 26. Ассоциации получения кредитов | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д. |

Кейс 1. Описание системы стимулирования работников вагонного ремонтного депо АО «Металлургический комбинат».

Оплата труда в вагонном ремонтном депо определена на основе тарифных ставок, должностных окладов и контрактов.

Система оплаты труда на предприятии производится на основании:

- законодательных и других нормативных актов;
- генерального соглашения на государственном уровне;
- отраслевых, генеральных соглашений;
- трудовых договоров.

На предприятии применяется:

- сдельно-премиальная система заработной платы: бригадная форма – единый наряд и индивидуальный сдельный наряд (основные производственные участки).
- повременно-премиальная форма оплаты труда используется на вспомогательных участках предприятия.

Сдельная оплата труда основана на системе тарифных ставок, начисляемых в зависимости от достигнутого результата (от количества выпущенной продукции). Такая система применяется в основном при оплате труда рабочих.

При сдельно-премиальной системе оплата труда работники помимо основной заработной платы за изготовление определенного количества продукции получают еще и премию. Сумма премии может быть фиксированной или зависеть, как и основная зарплата, от выработки.

Исчисление оплаты труда рабочих – сдельщиков, определение объема выполненных работ производится в первичных документах по учету выработки. Наряды на сдельную работу являются основными документами для учета выполненных работ и заработной платы, подлежащей начислению бригаде или отдельному работнику.

Табель-расчет применяется вместе с нарядами для учета рабочего времени и подсчета сумм месячной заработной платы членов бригады.

Распределение заработной платы в бригаде производится по тарифным ставкам, присвоенным отдельным членам бригады фактически отработанному времени, а также коэффициенту трудового участия (КТУ).

КТУ представляет собой обобщенную количественную оценку реального вклада каждого рабочего бригады в результате ее коллективного труда в зависимости от индивидуальной производительности труда и качества труда. При определении КТУ каждого члена бригады принимается исходная величина, равная единице. Фактически КТУ каждому члену бригады устанавливается советом бригады.

Повременная оплата труда основана на установлении каждому сотруднику организации определенного оклада, выплачиваемого за отработанное им в текущем периоде время. При этом сотруднику могут выплачиваться премии, надбавки и другие поощрительные выплаты.

Зарплата работников в этом случае состоит из двух частей.

Первая часть – это оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время.

Вторая часть - состоит из премии за достижение определенных результатов в работе.

Премии начисляются ежемесячно в виде процентов от оклада или тарифной ставки.

Дополнительная оплата труда зависит от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и устанавливается в виде премии.

Размер премии начисляется работникам депо за выполнение установленных показателей премирования в процентах, при невыполнении одного из показателей, премия по данному показателю не начисляется.

Для начисления размера премии, руководитель подразделения предоставляет справку, по выполнению установленных показателей премирования, утвержденную руководителем предприятия или его заместителями:

1. Выполнение плана по ремонту вагонов парка АО «Металлургический комбинат»
2. Выполнение плана ремонта частных вагонов
3. Обеспечение качества ремонта грузовых вагонов

Средний процент премии по предприятию составляет 50%.

Положением о выплате работникам АО «Металлургический комбинат» единовременного вознаграждения за преданность компании в целях обеспечения материальной заинтересованности работников в повышении эффективности деятельности и качества работы, стимулирования непрерывной трудовой деятельности работников, закрепления профессионального кадрового состава.

Единовременное вознаграждение за преданность компании выплачивается работникам, проработавшим в АО «Металлургический комбинат» непрерывно 3 года, 5 лет, 10 лет, 15 лет и далее через каждые 5 лет в следующих размерах:

- 2 месячные тарифные ставки (оклада) - при продолжительности работы 3 года;
- 3 месячные тарифные ставки (оклада) - при продолжительности работы 5 лет;
- 4 месячные тарифные ставки (оклада) - при продолжительности работы 10 лет;
- 5 месячных тарифных ставок (окладов) - при продолжительности работы 15 лет и далее через каждые 5 лет.

Размер месячной тарифной ставки (оклада) определяется на дату выплаты вознаграждения.

За каждый час ночной работы (с 22 час. 00 мин. до 06 час. 00 мин. местного времени) производится доплата в размере 20% должностного оклада (часовой тарифной ставки) в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Всем категориям работников предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней. Работникам, связанным с вредными условиями труда (электросварщики ручной сварки, маляры) предоставляются дополнительные дни отпуска, предусмотренные коллективным договором. Исчисление среднего заработка для оплаты отпуска производится в соответствии с постановлением Минтруда Российской Федерации.

Дополнительные выплаты и социальный пакет. При наличии средств оказывается работникам предприятия материальная помощь по согласованию с выборным профсоюзным органом.

Оплата за прохождение медкомиссии вновь принятым работникам производится не ранее 2-х месяцев после начала работы на предприятии. Также производится оплата стоимости проезда туда и обратно работникам в связи с медицинским освидетельствованием.

Доплата к тарифным ставкам и окладам работникам с вредными условиями труда производится на основании действующего законодательства.

На работников предприятия, работающих по контракту, распространяются все социальные гарантии, предусмотренные настоящим коллективным договором.

При увольнении впервые, в связи с уходом на пенсию (независимо от возраста) выплачивать за счет средств единовременное поощрение за добросовестный труд с учетом стажа на промышленном и магистральном железнодорожном транспорте в следующих размерах (таблица 1).

Таблица 1. - Поощрение за труд с учетом стажа работы на транспорте

| Среднемесячный заработок | Для мужчин | Для женщин |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| | До 10 лет | До 10 лет |
| Два среднемесячных заработка | С 10 до 20 лет | С 10 до 15 лет |
| Три среднемесячных заработка | С 20 до 25 лет | С 15 до 20 лет |
| Четыре среднемесячных заработка | С 25 до 30 лет | С 20 до 25 лет |
| Пять среднемесячных заработка | С 30 до 35 лет | С 25 до 30 лет |
| Шесть среднемесячных заработка | Свыше 35 лет | Свыше 30 лет |

При возвращении демобилизованных военнослужащих на предприятие им оказывается единовременная денежная помощь в размере не менее двух месячных тарифных ставок (окладов) по должности, на которую они приняты.

За счет средств предприятия и его транспортом обеспечивается доставка топлива работникам, имеющим печное отопление.

При наличии средств оказывается материальная помощь малообеспеченным, многодетным семьям, имеющим 3-х и более детей.

При наличии средств приобретаются курортно-санаторные путевки для оздоровления работников предприятия с частичной оплатой их работниками, а также приобретаются путевки для детей школьного возраста в загородные лагеря отдыха с частичной оплатой их родителями.

Моральное стимулирование качества труда в филиале в вагонном ремонтном депо включает следующие направления:

1. продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;
2. признание коллектива, одобрение, похвала.

Порядок и принципы продвижения по службе, профессионального развития и роста квалификации персонала определены локальными нормативными актами.

Признание коллектива, одобрение реализуется через присвоение почетных званий работникам предприятия; награждение почетными грамотами, иными почетными знаками.

Награждение работников вагонного ремонтного депо почетными грамотами, почетными знаками, присвоение почетных званий, применение иных поощрений осуществляется на основании соответствующих положений. Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляется с учетом выполнения работниками предприятия общих результатов деятельности, стажа работы.

В целях стимулирования обеспечения качества труда в предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику. Отделом кадров все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников в соответствующий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек.

Для анализа удовлетворенности работой сотрудников депо предложено 16 вопросов из разработанной В. Шапелем анкеты.

Было проанкетировано 90 разных работников, отобранных случайным образом.

При изучении результатов анкетирования были сделаны выводы о том, что работники:

- считают выполняемую ими работу интересной;
- ощущают поддержку команды, в которой работают;
- не удовлетворены уровнем заработной платы;
- считают, что заработная плата не всегда соответствует средней в городе;
- считают, что необходимо расширить социальный пакет.

Таким образом, в результате проведенного анализа удалось выяснить, что работники депо удовлетворены самой работой, они считают ее интересной, удовлетворены коллективом и его поддержкой, условиями, предоставляемыми предприятием для эффективного и качественного выполнения своих должностных обязанностей. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от вознаграждения, предлагаемого за

их трудовые усилия, а, кроме того, считают, что предприятие предоставляет не совсем конкурентоспособную заработную плату по сравнению с другими организациями на рынке.

На рис. 1 наглядно представлена оценка сотрудниками по пятибалльной шкале факторов удовлетворенности работой. Как видно из рисунка, меньше всего работники удовлетворены заработной платой. Важное значение имеют факторы нематериального стимулирования и расширения социального пакета.

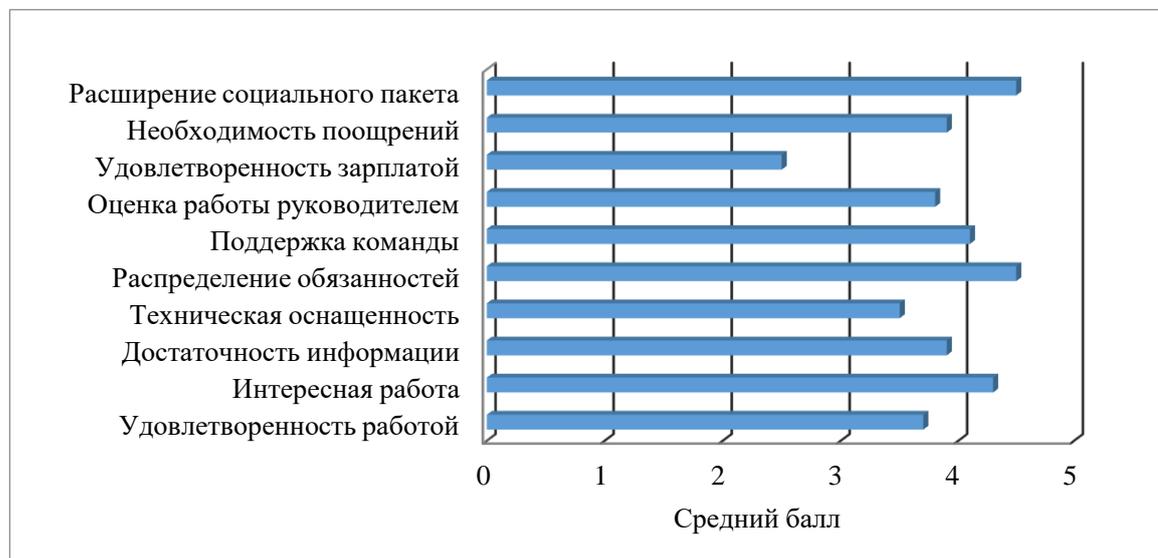


Рис. 1. Оценка удовлетворенности работой работниками вагонного ремонтного депо по результатам анкетирования

В конце анкеты респондентам было предложено прокомментировать ситуацию, внести предложения по повышению степени удовлетворенности работой. В ответах на эти вопросы работники пояснили, что именно они подразумевают под «расширением социального пакета».

К наиболее интересным и часто повторяющимся предложениям можно отнести следующие:

- предложение о повышении заработной платы;
- предложение о компенсации предприятием содержания и обучения детей сотрудников в дошкольных и образовательных учебных заведениях;
- предложение о предоставлении сотрудникам абонементов в тренажерный зал и бассейн;
- предложение об аренде предприятием спортивного зала для игровых видов спорта (футбол, волейбол);
- предложение о полной компенсации организацией оплаты обедов;
- предложение о более частой организации корпоративных мероприятий;
- предложение о создании системы показателей для проведения конкурса на лучший отдел, бригаду с награждением победителей и т.д.

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод о том, что сотрудники организации заинтересованы в расширении системы не только материального, но и нематериального стимулирования. Сотрудники удовлетворены работой и предприятием и рассматривают нематериальное стимулирование, как средство удержания сотрудников, снижения их неудовлетворенности уровнем вознаграждения.

Для принятия решения о совершенствовании системы стимулирования труда работников депо, необходимо изначально определиться с потребностями сотрудников, изучить типологию трудовой мотивации, ценностные ориентации работников организации. Исходя из этого, предлагается периодически проводить опросы (1 раз в 2-3 года), позволяющие

определить типологию мотивации трудовой деятельности работников. Данное предложение было апробировано на примере 16 человек.

Для определения ценностной ориентации работника было предложено ответить на ряд вопросов об их представлении об идеальной работе. Каждый вопрос в данной анкете ориентирован на одну из четырех групп ценностей: содержание работы; общественную полезность; оплату труда; статус работника. Данная методика была предложена консультантами Дирекции технологий управления персоналом «М В S», как один из инструментов анализа мотивации работников организации.

Обозначенные подгруппы вопросов объединяются в две группы: первая (включает содержание работы и общественную полезность) – характеризует ценностную ориентацию, вторая (включает статус работника и оплату труда) – прагматическую ориентацию. По каждой группе был высчитан средний балл.

По результатам опроса были также получены данные по тому, к какому типу мотивации сотрудник относится. Если у респондента средний балл по первой группе выше среднего балла по второй, то у него ценностная ориентация и 1 тип мотивации. Если равное количество баллов по первой и второй группе, то у респондента 2 тип мотивации и нейтральная ориентация. Если средний балл по второй группе выше, то у респондента прагматическая ориентация и 3 тип мотивации.

На основании среднего количества баллов происходит разделение респондентов по силе мотивации и ее направленности.

По силе мотивации:

-если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация;

-при среднем балле в диапазоне от 2,39 до 1,6 включительно – средняя мотивация;

-при среднем балле от 1,59 до 1 – слабая мотивация.

По направленности мотивы классифицируются на:

- мотивы достижения (если средний балл превышает 2,5);

- мотивы сохранения (если средний балл находится в диапазоне 1,5-2,5);

- отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,5).

На основании данной методики была получена информация по типу, силе мотивации и направленности мотивов сотрудников управления депо (табл. 2).

Таблица 2. Типы мотивации работников депо

| <i>№ респондента</i> | <i>Ср. балл по 1 группе</i> | <i>Ср. балл по 2 группе</i> | <i>Тип ориентации</i> | <i>Тип мотивации</i> |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1 | 2,86 | 2,83 | ценностная | 1 |
| 2 | 2,29 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 3 | 2,29 | 2,83 | прагматическая | 3 |
| 4 | 2,14 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 5 | 1,57 | 2,00 | прагматическая | 3 |
| 6 | 2,29 | 2,50 | прагматическая | 3 |
| 7 | 2,43 | 2,50 | прагматическая | 3 |
| 8 | 2,14 | 2,33 | прагматическая | 3 |
| 9 | 2,71 | 3,00 | прагматическая | 3 |
| 10 | 2,29 | 2,83 | прагматическая | 3 |
| 11 | 2,43 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 12 | 2,29 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 13 | 2,57 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 14 | 2,14 | 2,71 | ценностная | 1 |
| 15 | 2,29 | 2,57 | ценностная | 1 |
| 16 | 2,29 | 2,57 | ценностная | 1 |

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что у 75% рабочих бригад выражена прагматическая ориентация. Это дает руководству депо информацию для размышления об усилении соответствующих мотивационных воздействий, направленных на увеличение вознаграждения за труд работников, на расширение компенсационного пакета.

В таблице 3, также отражающей результаты исследования силы мотивации и направленности мотивов у респондентов, эта информация только подтверждается тем, что у большинства сотрудников сильны мотивы сохранения.

Сила мотивации практически у всех респондентов средняя. Сильная мотивация наблюдается только у двух сотрудников, а слабая – только у одного.

Таблица 3. Сила мотивации и направленность мотивов респондентов

| <i>№ респондента</i> | <i>Общий ср. балл</i> | <i>Сила мотивации</i> | <i>Направленность мотивов</i> | <i>Тип мотивации</i> |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------|
| 1 | 2,57 | Сильная | Мотивы достижения | 1 |
| 2 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 3 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 4 | 2,00 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 5 | 1,50 | Слабая | Мотивы сохранения | 3 |
| 6 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 7 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 8 | 1,86 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 9 | 2,57 | Сильная | Мотивы достижения | 3 |
| 10 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 11 | 2,14 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 12 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 13 | 2,29 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 14 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |
| 15 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |
| 16 | 2,14 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |

Проведенный социологический опрос показал, что в рассматриваемом коллективе работают в основном люди со средней силой мотивации, с прагматической ориентацией, с третьим типом мотивации, преобладаем среди мотивов – мотив сохранения.

С другой стороны, такие требования к работе – как возможность применять свои знания и умения; пожелания интересной работы, доставляющей удовольствие; самостоятельность в работе – эти потребности имеют более высокую степень удовлетворения с точки зрения работников, это характеризуется практически одинаковым их рангом с обеих сторон.

3 этап. Защита группой разработанного пакета предложений по решению конкретной организационной проблемы с помощью экономических (материального) методов управления производственным коллективом.

Результатом практического занятия считается умение проявлять инициативу при разработке системы материального стимулирования производственного персонала; подбирать и обосновывать эффективность использования конкретных экономических методов управления производственным коллективом для решения выделенных организационных проблем; проявлять готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности.

Практическая работа № 2.5. Тема. *Стили управления производственным коллективом.*

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Стил ь управления (руководства) и стил ь лидерства. Классификация стилей управления.
2. Стили принятия решений: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), анархический (либеральный), смешанный.

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Практическая работа: Выбор стили я управления на практике.

Задание:

- Заполнить Таблицу 1.

Таблица 1. Рекомендуемые стили руководства сотрудников с различным уровнем профессионального развития

| Уровень профессионального развития сотрудника | Рекомендуемый стиль |
|---|---------------------|
| Низкий уровень Не хотят работать, не умеют работать Низкая квалификация, ограниченные способности, не добросовестные работники | |
| Средний уровень Хотят работать, но ещё не умеют работать Низкая квалификация. Большие способности (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны) | |
| Хороший уровень «Хотят и умеют работать» Высокая квалификация, низкие способности (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим. | |
| Высокий уровень: «Хотят и умеют работать творчески» Высокая квалификация. Большие способности (экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники) | |

3 этап:

Этап 3. Самодиагностика и самоанализ.

Задание:

1. Протестируйте себя по известным диагностикам:
 - Тест 1. Оценка стили я руководства
 - Тест 2. Стили руководства
 - Тест 3. Какой Вы руководитель?
2. Проведите самоанализ результатов диагностики. Ответьте на следующие вопросы:
 - Какой стил ь управления, на сегодняшний день, у Вас наиболее проявляется?
 - Для какого коллектива сотрудников Ваш стил ь наиболее приемлем?
 - По каким составляющим стили я руководства Вам следует совершенствоваться?

Тест 1. Оценка личного стили я руководства

Предлагаемый ниже тест поможет Вам оценить свой стил ь руководства, а точнее, соотношение в нем демократических и административных факторов. Перед Вами 40 утверждений,

которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как Вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива.

Определив, как Вы относитесь к каждому утверждению, поставьте ту или иную букву напротив него.

С - явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев);

Ч — явление наблюдается часто (60—80 %);

И - явление наблюдается иногда (40-60 %);

Р - явление наблюдается редко (20-40 %);

Н - явление не наблюдается никогда (0-20 %).

| № п/п | Утверждение | Ваша оцен ка | |
|----------|---|--------------------|--|
| 1 | В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) обследования социально-психологического климата, мнений, настроения людей. | | |
| 2 | В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы. | | |
| 3 | Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством | | |
| 4 | Тщательно планирую работу по управлению | | |
| 5 | Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана | | |
| 6 | Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением | | |
| 7 | Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции | | |
| 8 | Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей. | | |
| 9 | Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность | | |
| 10 | Мне как руководителю приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным дням или сверхурочно | | |
| 11 | Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе | | |
| 12 | Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах | | |
| 13 | Осуществляю руководство, консультируюсь и советуюсь в разумной мере с подчиненными | | |
| 14 | Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его | | |
| 15 | Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 16 | Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса | | |
| 17 | В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы | | |
| 18 | Информирую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления | | |
| 19 | Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне | | |
| 20 | Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат | | |
| 21 | Как руководитель, я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников) | | |
| 22 | Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств | | |
| 23 | В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе | | |
| 24 | В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты | | |
| 25 | Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс | | |
| 26 | В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни) | | |
| 27 | Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми | | |
| 28 | Как руководитель придерживаюсь на практике известных теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми | | |
| 29 | Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции), а на втором плане должны находиться социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат сознательность и др.) | | |
| 30 | Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими | | |
| 31 | Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье | | |
| 32 | Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы | | |
| 33 | Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления | | |
| 34 | Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п. | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 35 | Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня. | | |
| 36 | Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива | | |
| 37 | Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации | | |
| 38 | Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы | | |
| 39 | Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат | | |
| 40 | Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива | | |

Определение результатов тестирования

1. В опросном листе должны быть представлены ответы на все 40 утверждений
2. Обведите кружком порядковые номера следующих утверждений вашего опросного листа: **7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34**.
3. **Проставьте единицу** рядом с теми **обведенными** порядковыми номерами утверждений, на которые Вы ответили "Р" или "Н".
4. Также **проставьте единицу** рядом с теми **не обведенными** порядковыми номерами утверждений, на которые Вы ответили "С" или "Ч".
5. Теперь обведите кружком не порядковые номера, а те единицы, которые Вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: **1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39**. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.
6. Подсчитайте число обведенных единиц и запишите: Л=_____.
7. Подсчитайте число не обведенных единиц и запишите: П=_____.
8. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика, проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров на графике.
9. Вычислите затем значение: Сд= Л * 5=_____ ; Сп= П * 5=_____.

Интерпретация результатов оценки

Значение Л. количественно отражает Вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на человеческий фактор, людей

Значение П. количественно отражает Вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Та или иная точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных Вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля Вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей и ближе к какому-то из них.

Стиль 0*0. При этом стиле руководитель проявляет мало заботы как о достижении целей собственно производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил ее на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

Стиль 20*20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива.

Стиль 20*0. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу "давай-давай", который со временем перестает приносить успех и в достижении производственных целей

Стиль 0*20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. Этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете, такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 10*10 Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях работников. Они добиваются некоторых средних достижений по обоим составляющим стиля руководства.

Если Л и П отражают ориентированность Вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сд и Сп. Они показывают, какой процент от идеала в ориентации на людей и производство представляет собой Ваш стиль руководства коллективом. В идеальном случае (стиль 20*20) и С и Сп равны 100%.

Л

| | | | |
|------|-------|-------|---|
| | | | |
| 0*20 | | 20*20 | |
| | 10*10 | | |
| 0*0 | | 20*0 | П |

Тест 2. «Стили руководства»

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия:

- 1 балл — нет, так совсем не бывает;
- 2 балл — нет, как правило, так не бывает;
- 3 балл — неопределенная оценка;
- 4 балл — да, как правило, так бывает;
- 5 балл — да, так бывает всегда.

| № п/п | Утверждение | Ваша оценка |
|-------|--|-------------|
| 1 | Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня | |
| 2 | У меня всегда много идей и планов | |
| 3 | Я прислушиваюсь к замечаниям других | |

| | | |
|----|---|--|
| 4 | Мне в основном удастся привести логически правильные аргументы при обсуждениях | |
| 5 | Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно. | |
| 6 | Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что | |
| 7 | Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь | |
| 8 | Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее | |
| 9 | Свои ошибки я по большей части признаю | |
| 10 | Я предлагаю альтернативы к предложениям других | |
| 11 | Защищаю тех, у кого есть трудности | |
| 12 | Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью | |
| 13 | Мой энтузиазм заразителен | |
| 14 | Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения | |
| 15 | Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах | |
| 16 | Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы | |
| 17 | Ясно выражаю свои мысли | |
| 18 | Я всегда признаюсь в том, что не все знаю | |
| 19 | Энергично защищаю свои взгляды | |
| 20 | Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими | |
| 21 | Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы | |
| 22 | Я помогаю другим советом, как организовать свой труд | |
| 23 | Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах | |
| 24 | Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной | |
| 25 | Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути как переубедить другого | |
| 26 | Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной | |
| 27 | Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях | |
| 28 | Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов | |
| 29 | Я понимаю чувства других людей. | |
| 30 | Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие | |
| 31 | Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику | |
| 32 | Излагаю свои мысли системно | |
| 33 | Я помогаю другим получить слово | |
| 34 | Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях | |
| 35 | Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей | |
| 36 | Как правило, я никого не перебиваю | |
| 37 | Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так | |
| 38 | Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать | |
| 39 | Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу | |
| 40 | Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова | |

Обработка результатов

- 1) **Сложите балльные оценки**, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через **А** (она находится в интервале от 20 до 100).
- 2) **Сложите баллы в вопросах** 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через **В**.

Интерпретация результатов

Если сумма **А** по крайней мере на 10 баллов превышает сумму **В**, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма **А** \leq 85, склонны к либерально-попустительскому стилю.

Если сумма **В** как минимум на 10 баллов больше суммы **А**, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства.

Если суммы **А** и **В** различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

Тест 3. "Какой вы руководитель?"

Предельно откровенно, не лукавя перед самим собой, ответьте на поставленные вопросы

| № п/п | Вопрос | Да | Нет |
|-------|---|----|-----|
| 1 | Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода? | 1 | 0 |
| 2 | С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы? | 0 | 1 |
| 3 | Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение? | 0 | 1 |
| 4 | Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций? | 0 | 2 |
| 5 | Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых? | 2 | 0 |
| 6 | Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами? | 1 | 0 |
| 7 | Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а потому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций? | 1 | 0 |
| 8 | Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными? | 1 | 2 |
| 9 | Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у ваших подчиненных? | 0 | 0 |
| 10 | Часто ли оказываются точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях? | 1 | 0 |
| 11 | Часто ли вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями? | 1 | 2 |
| 12 | Часто вы ощущаете нехватку рабочего времени? | 0 | 1 |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 13 | Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими? | 0 | 2 |
| 14 | Всегда ли вы охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия? | 2 | 0 |
| | всего | | |

Интерпретация теста

До 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель. Если представится возможность, то вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа — роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный инженер, главный технолог и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

6—10 баллов. Как руководитель вы еще не сложились. Если в вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушивайтесь к мнению опытных людей, консультируйтесь с вышестоящими руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

11—15 баллов. Вы относитесь к руководителю административного типа. У вас недюжинные организаторские способности, что особенно заметно в умении подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу, выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, активнее перепоручайте их своим подчиненным, но при условии их превентивной подстраховки.

16—20 баллов. Вы — незаурядный, почти "идеальный" руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во многом способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда "разгул" эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом самосовершенствовании, в профессиональном росте.

Подчеркивая условность результатов тестирования, отметим, что не следует их и недооценивать. Если примерно на 60 процентов результаты тестирования совпадают с реалиями вашей жизни, то этого достаточно, чтобы внимательно проанализировать модель своего служебного поведения. И, естественно, внести в нее желаемые коррективы. "Отредактированная" модель делового общения будет работать на ваш личный имидж.

Результатом практического занятия считается умение соотносить стиль руководства с потребностями и возможностями производственного коллектива, влиять на формирование команды, нацеленной на результат.

Практическая работа № 2.6. Тема. Профилактика производственных конфликтов

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Составляющие конфликта.
2. Причины конфликта.
3. Виды конфликта.
4. Функции конфликты.
5. Этапы и стадии конфликта.
6. Стратегии разрешения конфликтов.
7. Профилактические меры производственных конфликтов

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Практическая работа. Диагностика по методике К.Н. Томаса – Н.В. Гришиной. Стратегия поведения людей в конфликте (мультимедийное приложение). Анализ

результатов диагностики. Рекомендации преподавателя по развитию стратегий поведения в конфликте.

3 этап. Решение кейсов.

Кейс № 1.

Работники цеха централизованных ремонтов оборудования АО «СТРОЙГОК» в количестве 36 чел. (подписанты обращения) написали в профсоюзный комитет предприятия на имя председателя комитета коллективную жалобу, в которой обращают внимание лидера профсоюзной организации на необоснованное снижение в одностороннем порядке работодателем доплат за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника и увеличение объема работ. При этом в обращении отмечается, что работодатель не удосужился провести какую – либо разъяснительную работу.

Задание:

1. Представить в схеме порядок установления стимулирующих доплат за совмещение профессий, увеличение объема работ, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующих работников.
2. Определить порядок рассмотрения и сроки обращения профсоюза, индивидуальных обращений работников.
3. Представить перечень возможных вариантов реагирования работодателя на возникшую конфликтную ситуацию и меры по ее профилактике.

Кейс № 2.

Работники основного цеха АО «Металлургический комбинат» в количестве 83 чел. (как рабочие, так и мастера (мастера явились инициаторами обращения), $\frac{1}{4}$ цеховой численности) направили начальнику цеха и в профсоюзный комитет предприятия коллективное обращение, в котором, ссылаясь на результаты проведенной СОУТ и перевод технологического персонала цеха на сорокачасовую рабочую неделю, попросили установить с 1 мая 2015 года «железнодорожный» график 2/2 с 12-часовой продолжительностью смены и 4-х бригадной работой (дневная смена 8.00-20.00, ночная 20.00-08.00) взамен действующего режима работы (утренняя смена 7.00-15.00, дневная смена 15.00-22.00, ночная смена 22.00-07.00). При этом в обращении приводятся преимущества такого графика как для работников, так и для работодателя, а также негативные последствия работы при графике «4 через 1», на который ориентирован работодатель. Начальник цеха, ссылаясь на решение технических руководителей о небезопасности такого графика работы, отказал работникам в изменении сменности.

Задание:

1. Определить причины сложившейся ситуации, повлекшей коллективное обращение.
2. Предложить схему разрешения и профилактики подобных ситуаций с перечнем и последовательностью действий работодателя для локализации и нормализации ситуации, определить сроки и ответственных за исполнение управленческих решений.

Результатом практического занятия считается умение соотносить стратегию разрешения конфликтов с потребностями и возможностями производственного коллектива, влиять на формировании команды, нацеленной на результат.

Практическая работа № 3.1. Тема. Методы изучения организационных структур

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Методы и инструменты изучения культуры организации

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Практическая работа: использование разных групп методов для изучения организационной культуры предприятия. Групповая работа.

Приведите примеры различных видов обрядов в организации: обряд продвижения, обряд обновления, имиджевые обряды, исторические обряды и др. Укажите корпоративные ценности и нормы, которые они продвигают в организации.

3 этап. Представление результатов групповой работы.

Результатом практического занятия считается умение соотносить методы изучения организационной культуры с реальными задачами управления персоналом, в том числе по формированию формировать лояльность персонала организации УГМК, Компании в целом.

Практическая работа № 3.2. Тема. Управление корпоративной (организационной) культурой

Устные вопросы по теме практического занятия:

1. Цели, задачи и способы формирования организационной культуры компании.
2. Цели, задачи и способы поддержания организационной культуры компании.
3. Цели, задачи и способы развития (изменения) организационной культуры компании.

Вопросы на понимание выполнения практического задания:

Задание 1.

- Назовите основные задачи формирования организационной культуры предприятия.
- Какие управленческие действия помогают формировать и устанавливать организационные ценности?
- Какова должна быть последовательность этих действий?
- Какие управленческие действия помогают формировать и устанавливать организационные нормы?
- Какова должна быть последовательность этих действий?
- Какие управленческие действия помогают формировать и устанавливать организационные ритуалы и обряды?
- Какова должна быть последовательность этих действий?
- Какие управленческие действия помогают формировать систему стимулирования персонала?
- Какова должна быть последовательность этих действий?

Задание 2.

- Назовите основные задачи поддержания корпоративной культуры предприятия.
- Какие управленческие механизмы помогают поддерживать корпоративную культуру предприятия?
- Какова роль процесса отбора персонала в процессе поддержания корпоративной культуры?
- Какие методы отбора персонала способствуют поддержанию корпоративной культуры?
- Какова роль руководства предприятия в процессе поддержания корпоративной культуры?
- Какие действия руководства предприятия способствуют поддержанию корпоративной культуры?
- Какова роль адаптации персонала на предприятии в процессе поддержания корпоративной культуры?
- Какие методы адаптации персонала способствуют поддержанию корпоративной культуры?

Задание 3.

- Какие современные внешние условия могут стимулировать изменение (развитие) организационной культуры?
- Какие современные внутренние условия могут стимулировать изменение (развитие) организационной культуры?
- Какие элементы организации оказывают наибольшее влияние на изменение (развитие) ее организационной культуры?
- В каких случаях может быть приняты односторонние решения руководства об организационном развитии или изменение (развитие) организационной культуры предприятия?
- В каких случаях может быть использованы совместные усилия высшего руководства и всех работников, направленные на развитие организации и ее культуры?
- В каких случаях может быть осуществлено делегирование власти конкретным подразделениям и рабочим группам по созданию и реализации программ развития, в том числе по изменению (развитию) организационной культуры предприятия?

Содержание практического занятия

1 этап. Обсуждение с преподавателем устных вопросов по теме практического занятия.

2 этап. Проектировочная работа. Групповая работа.

Задание 1. Составить алгоритм действий по формированию организационной культуры малого предприятия.

Задание 2. Подобрать способы поддержания корпоративной культуры в крупной производственной корпорации (УГМК).

Задание 3. Обосновать причины, которые могут существенно повлиять на изменение организационной культуры и указать основные способы этого процесса.

3 этап. Обсуждение результатов работы с преподавателем.

Результатом практического занятия считается проявление готовности конструктивно взаимодействовать с подчиненными, руководством подразделения, персоналом других структурных подразделений и руководством организации Компании, формировать команду, нацеленную на результат; формировать лояльность персонала организации УГМК, Компании в целом.

