

Министерство энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Тверской области  
ГБПОУ «Удомельский колледж»

Рассмотрено на заседании  
педагогического совета  
ГБПОУ «Удомельский колледж»  
Протокол №3 от 28 августа 2020г.

УТВЕРЖДЕНО  
Приказом директора ГБПОУ  
«Удомельский колледж»  
№158/1 от 31 августа 2020 г.

**Комплект**  
**контрольно-оценочных средств**  
**по профессиональному модулю**

**ПМ. 05. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

основной профессиональной образовательной программы (ОПОП)  
по специальности СПО

**МДК.05.01. Основы управления персоналом производственного**  
**подразделения**

**13.02.03. Электрические станции, сети и системы**

г.Удомля 2023 г.

Комплект контрольно-оценочных средств разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности

**13.02.03. Электрические станции, сети и системы. 13.02.01 Тепловые электрические станции**  
и рабочей программы профессионального модуля

## **ПМ. 05. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Организация-разработчик: ГБПОУ «Удомельский колледж»

Разработчики: Веселова Е.И, преподаватель.

## 1. Общие положения

Контрольно-оценочные средства (КОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу профессионального модуля **ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

КОС включают контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме экзамена

КОС разработаны на основании положений:

программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих) (ППКРС)

по направлению подготовки (специальности СПО) 13.02.01 Тепловые электрические станции, 13.02.03. Электрические станции, сети и системы

## 2. Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

<b>Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)</b>	<b>Показатели оценки результатов</b>
Умение планировать работу персонала производственного подразделения.	<ul style="list-style-type: none"><li>- точность и грамотность планирования численного и профессионального состава работников структурного подразделения</li><li>- обоснованность выбора режима труда и отдыха</li><li>- правильность расчёта показателей, характеризующих эффективность работы персонала производственного подразделения</li></ul>
Организовывать работу коллектива исполнителей.	<ul style="list-style-type: none"><li>- грамотность составления планов размещения оборудования и осуществления организации рабочих мест</li><li>- обоснованность осуществления контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов</li><li>- обоснованность принятия и реализации управленческих решений</li><li>- обоснованность выбора методов управления в профессиональной деятельности</li><li>- обоснованность применения принципов делового общения в коллективе</li><li>- обоснованность применения аспектов правового обеспечения профессиональной деятельности</li></ul>
Умение анализировать результаты деятельности коллектива исполнителей.	<ul style="list-style-type: none"><li>- грамотность анализа работы структурного подразделения</li></ul>

Таблица 2. Показатели оценки сформированности ОК, (в т.ч. частичной)

Общие компетенции (возможна частичная сформированность)	Показатели оценки результата	Средства проверки
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	- аргументированность и полнота объяснения сущности и социальной значимости будущей профессии;	- экспертная оценка на практических занятиях, в процессе производственной практики; - опрос;
	- активность, инициативность в процессе освоения профессиональной деятельности;	- экспертное наблюдение и экспертная оценка на практических занятиях, в процессе производственной практики;
	- наличие положительных отзывов по итогам учебной и производственной практики;	- экспертная оценка производственной практики;
	- участие в конкурсах профессионального мастерства, тематических мероприятиях;	- наблюдение с фиксацией фактов; - квалиф. экзамен;
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	определение задач деятельности, с учетом поставленной руководителем цели;	экспертная оценка эффективности и правильности принимаемых решений на практических занятиях, в процессе производственной практики;
	- формулирование конкретных целей и на их основе планирование своей деятельности;	-экспертная оценка эффективности и правильности принимаемых решений на практических занятиях, в процессе производственной практики;
	- обоснование выбора и успешность применения методов и способов решения профессиональных задач;	экспертная оценка решения ситуационных производственных задач;
	- правильная последовательность выполняемых действий (во время практических и лабораторных занятий);	-экспертное наблюдение и экспертная оценка на практических и лабораторных занятиях,
	- личностная оценка эффективности и качества собственной деятельности в определенной рабочей ситуации;	-экспертная оценка решения ситуационных производственных задач;
	- самооценка качества выполнения поставленных задач; - соблюдение техники безопасности.	-анкетирование  - наблюдение с фиксацией фактов -квалиф. экзамен;
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	- решение стандартных и нестандартных профессиональных задач	- наблюдение с фиксацией фактов -квалиф. экзамен;
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и	- оперативный поиск необходимой информации;	-наблюдение и экспертная оценка эффективности и правильности поиска информации для выполнения профессиональных задач в процессе производственной практики, во время выполнения практических работ
	- отбор, обработка и результативное использование необходимой информации для эффективного выполнения	наблюдение и экспертная оценка эффективности и правильности отбора, обработки и использования информации для выполнения профессиональных задач в

личностного развития.	профессиональных задач.	процессе производственной практики, во время выполнения практических работ. -квалиф. экзамен;
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	- обладание навыками работы с различными видами информации;	-наблюдение и экспертная оценка эффективности и правильности выбора информации для выполнения профессиональных задач в процессе производственной практики, во время выполнения практических работ.
	- результативное использование технологии ИКТ и их применение в соответствии с конкретным характером профессиональной деятельности;	- наблюдение и экспертная оценка эффективности и правильности выбора информации для выполнения профессиональных задач в процессе производственной практики -квалиф. экзамен;
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	- участие в коллективном принятии решений по поводу наиболее эффективных путей выполнения работы;	-наблюдение и экспертная оценка коммуникабельности во время обучения, выполнения практических работ, прохождения практики, участия в конкурсах.
	- аргументированное представление и отстаивание своего мнения с соблюдением этических норм;	
	- полнота представлений и реализация их на практике, о том, что успешность выполненной профессиональной задачи зависит от согласованности действий всех участников команды или коллектива;	- наблюдение с фиксацией фактов;
	- успешность взаимодействия со студентами, преподавателями и мастерами в ходе обучения, с руководителями производственной практики и наставниками с производства.	- наблюдение с фиксацией фактов; наблюдение и экспертная оценка коммуникабельности во время обучения, выполнения практических работ, прохождения практики, участия в конкурсах. -квалиф. экзамен;
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	- самоанализ и коррекция результатов собственной работы	- экспертное наблюдение и экспертная оценка в процессе производственной практики; -квалиф. экзамен;
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	- организация самостоятельных занятий при изучении профессионального модуля	- экспертное наблюдение за деятельностью обучающихся во время изучения ПМ и прохождения производственной практики -квалиф. экзамен;

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	- анализ инноваций в области технологии продукции общественного питания	- наблюдение и экспертная оценка эффективности и правильности выбора инновационных технологий для выполнения профессиональных задач в процессе производственной практики -квалиф. экзамен;
ОК 10. Исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей).	-планирование внеурочной работы по военно-патриотическому воспитанию с учетом подготовки к исполнению воинской обязанности; -применение профессиональных знаний в ходе прохождения службы в армии.	-наблюдение и экспертная оценка деятельности обучающихся во время внеурочных мероприятий военно-патриотической направленности.

### 1.1.3. Дидактические единицы «иметь практический опыт», «уметь» и «знать»

В результате освоения программы профессионального модуля обучающийся должен освоить следующие дидактические единицы.

Таблица 3. Перечень дидактических единиц в МДК и заданий для проверки

Коды	Наименования	Показатели оценки результата	
<b>Иметь практический опыт:</b>			
ПО 1	планирования и организации работы структурного подразделения;	- грамотность планирования численного и профессионального состава работников структурного подразделения - обоснованность выбора режима труда и отдыха - грамотность составления планов размещения оборудования и осуществления организации рабочих мест	Практические задания, выполняемые в ходе производственной. практики Аттестация в форме экзамена
ПО 2	участия в анализе работы структурного подразделения;	- правильность расчёта показателей, характеризующих эффективность работы персонала производственного подразделения - эффективность использования технологического оборудования и материалов	Аттестация в форме экзамена
<b>Уметь:</b>			
У 1	составлять планы размещения оборудования и осуществлять организацию рабочих мест;	- схема размещения оборудования и организация рабочих мест в новом (планируемом) подразделении	Практические задания, выполняемые в ходе производственной практики Аттестация в форме экзамена
У 2	осуществлять контроль соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов;	- обоснованность осуществления контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ	
У 3	принимать и реализовывать	- обоснованность	

	управленческие решения;	принятия и реализации управленческих решений -обоснованность выбора методов управления	
<b>Знать:</b>			
3 1	особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	- функции менеджмента; - принципы организации труда; - планирование деятельности подразделения; - критерии мотивации труда; - виды контроля; - стили управления; - методы принятия решений;	Аттестация в форме экзамена
3 2	принципы делового общения в коллективе;	- знание принципов делового общения в коллективе	Аттестация в форме экзамена
3 3	психологические аспекты профессиональной деятельности;	- знание психологии трудового коллектива	Аттестация в форме экзамена
3 4	аспекты правового обеспечения профессиональной деятельности	- обоснованность применения аспектов правового обеспечения профессиональной деятельности	Аттестация в форме экзамена

#### 1.1.4 Формы итоговой аттестации по элементам профессионального модуля

Оценка освоения теоретического курса профессионального модуля включает в себя текущий контроль, результаты итоговой аттестации в виде экзамена и итоговые оценки за разделы и МДК, по которым не предусмотрена промежуточная аттестация.

**Таблица 4 Итоговая аттестация по элементам профессионального модуля**

Элемент профессионального модуля	Формы итоговой аттестации
МДК.05.01 Основы управления персоналом производственного подразделения	Экзамен
ПП.01 Производственная практика (по профилю специальности) УП 01. Учебная практика (по профилю специальности)	дифференцированный зачёт дифференцированный зачёт

## II. Оценка освоения междисциплинарного курса

### 2.1. Формы и методы оценивания

Предметом оценки освоения МДК являются умения и знания. Контроль и оценка этих дидактических единиц осуществляются с использованием следующих форм и методов: опроса, практической проверки.

#### Типовые задания для текущего контроля освоения МДК 05.01:

- выполнение практических работ (9 шт.);
- выполнение внеаудиторной самостоятельной работы (9 шт.);

Оценка освоения МДК.05.01 Основы управления персоналом производственного подразделения предусматривает проведение

### экзамена

Критерии оценки

*Каждый полно и правильно представленный ответ на теоретический вопрос – 5 баллов;*

*Правильно и в полном объёме выполненное расчётное задание – 5 баллов;*

*Правильный и полный ответ на дополнительный вопрос – 5 баллов;*

*Максимальное количество баллов – 15.*

## III. Оценка по производственной практике

### 3.1. Формы и методы оценивания

Предметом оценки по производственной практике обязательно являются дидактические единицы «иметь практический опыт» и «уметь».

Контроль и оценка этих дидактических единиц осуществляются с использованием следующих форм и методов:

практической проверки, наблюдения, экспертной проверки, дифференцированного зачёта.

Оценка по производственной практике выставляется на основании характеристики учебной и профессиональной деятельности обучающегося на практике с указанием видов работ, выполненных обучающимся во время практики, их объёма, качества выполнения (на базе данных аттестационного листа).

### 3.2. Перечень видов работ для проверки результатов освоения программы профессионального модуля на практике

#### 3.2.1. Производственная практика

Таблица 6. Перечень видов работ производственной практики

Виды работ	Коды проверяемых результатов		
	ПК	ОК	ПО, У
Подготовка рабочего места в соответствии с технологическим регламентом производственного подразделения, в соответствии с выполняемой работой и требованиями охраны труда	ПК 5.1 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 1 У 2
Участие в определении производственных задач коллективу исполнителей	ПК 5.2 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3
Участие в анализе результатов работы коллектива исполнителей	ПК 5.2 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3
Участие в прогнозировании результатов принимаемых решений	ПК 5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 1 У 2 У 3
Проведение инструктажей: первичного, целевого.	ПК 5.2	ОК 1	ПО 1



		ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	У 1 У 2
Составление отчёта по практике			

### 3.4. Критерии оценки производственной практики ПП.05

профессионального модуля ПМ.05 Организация и управление коллективом исполнителей

Коды проверяемых результатов			Виды работ	Оценка
ПК	ОК	ПО, У		
ПК 5.1 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7	ПО.1 ПО 2 У 1 У 2 У 3	Подготовка рабочего места в соответствии с технологическим регламентом производственного подразделения, в соответствии с выполняемой работой и требованиями охраны труда	0-5
ПК.5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 2 У 1	Участие в определении производственных задач коллективу исполнителей	0-5
ПК 5.2 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3	Участие в анализе результатов работы коллектива исполнителей	0-5
ПК 5.2 ПК.5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3	Участие в прогнозировании результатов принимаемых решений	0-5
ПК.5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 1 У 1 У 2	Проведение инструктажей: первичного, целевого.	0-5
Составление отчёта по практике				
Максимальное количество баллов оценивания <b>видов работ</b> производственной практики ПП.05 составляет				50

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90-100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70-79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

### 3.5. Учебная практика

Таблица 7. Перечень видов работ учебной практики

Виды работ	Коды проверяемых результатов		
	ПК	ОК	ПО, У
Выбор оптимальных решений в условиях нестандартных ситуаций.	ПК 5.1 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2  У 3
Подготовка резюме и составление анкеты о приеме на работу.	ПК 5.1 ПК 5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2  У 1
Подготовка и проведение инструктажа на производство работ на участке, в мастерской или лаборатории учебного заведения.	ПК 5.2 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 1
Подготовка к работе эксплуатационного персонала;	ПК 5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 1 У 1 У 2
Разработка функциональных обязанностей должностных лиц энергослужбы предприятия;	ПК 5.1	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 1  У 2
Разработка видов инструктажей, обеспечивающих безопасное выполнение работ производственного участка.	ПК 5.2 ПК 5.3 ПК 5.4.	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 8	ПО 1 ПО 2  У 2 У 3

		ОК 9	
Составление отчёта по практике			

### 3.6. Критерии оценки учебной практики ПП.05

профессионального модуля ПМ.05 Организация и управление коллективом исполнителей

Коды проверяемых результатов			Виды работ	Оценка
ПК	ОК	ПО, У		
ПК 5.1 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7	ПО.1 ПО 2 У 1 У 2 У 3	Выбор оптимальных решений в условиях нестандартных ситуаций.	0-5
ПК 5.1 ПК 5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 2 У 1	Подготовка резюме и составление анкеты о приеме на работу.	0-5
ПК 5.2 ПК 5.3	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3	Подготовка и проведение инструктажа на производство работ на участке, в мастерской или лаборатории учебного заведения.	0-5
ПК 5.2	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 2 У 3	Подготовка к работе эксплуатационного персонала;	0-5
ПК.5. 1	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО 1 У 1 У 2	Разработка функциональных обязанностей должностных лиц энергослужбы предприятия;	0-5
ПК 5.2 ПК 5.3 ПК 5.4.	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7 ОК 9	ПО.1 ПО 2 У 1 У 2	Разработка видов инструктажей, обеспечивающих безопасное выполнение работ производственного участка.	0-5

Составление отчёта по практике	
Максимальное количество баллов оценивания <b>видов работ</b> учебной практики ПП.05 составляет	<b>50</b>

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90-100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70-79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

**Шкала пересчета суммарного балла оценивания профессиональных и общих компетенций, практического опыта, умений по видам работ учебной практики ПП.05 в отметку:**

Отметка по пятибалльной шкале	«2»	«3»	«4»	«5»
Суммарный балл	0 – 34	35-39	40-44	45-50

#### IV. Контрольно-оценочные материалы для экзамена (квалификационного)

##### 4.1. Формы проведения экзамена (квалификационного)

Экзамен (квалификационный) по форме представляет собой экзамен «здесь и сейчас». Квалификационный экзамен проводится по билетам (заданиям для экзаменующихся), состоящим из двух частей: часть А (теоретическая часть квалификационного экзамена, представляет собой раскрытие обучающимися определённого теоретического вопроса, часть Б (практическая часть квалификационного экзамена, представляющая собой выполнение определённого вида работ

##### 4.2. Критерии оценки квалификационного экзамена профессионального модуля ПМ.05 Организация и управление коллективом исполнителей

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели. Оценки результата	Оценка
ПК 3.1. Участвовать в планировании работы персонала производственного подразделения.	- точность и грамотность планирования численного и профессионального состава работников структурного подразделения - обоснованность выбора режима труда и отдыха - правильность расчёта показателей, характеризующих эффективность работы персонала производственного подразделения	0-5
ПК 3.2. Организовывать работу коллектива исполнителей.	- грамотность составления планов размещения оборудования и осуществления организации рабочих мест - обоснованность осуществления контроля соблюдения технологической дисциплины, качества работ, эффективного использования технологического оборудования и материалов - обоснованность принятия и реализации управленческих решений - обоснованность выбора методов управления в профессиональной деятельности - обоснованность применения принципов делового общения в коллективе - обоснованность применения аспектов правового обеспечения профессиональной деятельности	0-5
ПК 3.3. Анализировать результаты деятельности коллектива исполнителей.	- грамотность анализа работы структурного подразделения - правильность расчёта показателей	0-5
Максимальное количество баллов оценивания <b>профессиональных</b> компетенций составляет		15

Результаты (освоенные общие компетенции)	Основные показатели оценки результата	Оценка
<b>ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аргументированность и полнота объяснения сущности и социальной значимости будущей профессии;</li> <li>- активность, инициативность в процессе освоения профессиональной деятельности;</li> <li>- наличие положительных отзывов по итогам учебной и производственной практики;</li> <li>- участие в конкурсах профессионального мастерства, тематических мероприятиях;</li> </ul>	0-5
<b>ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение задач деятельности, с учетом поставленной руководителем цели;</li> <li>- формулирование конкретных целей и на их основе планирование своей деятельности;</li> <li>- обоснование выбора и успешность применения методов и способов решения профессиональных задач;</li> <li>- правильная последовательность выполняемых действий (во время практических и лабораторных занятий);</li> <li>- личностная оценка эффективности и качества собственной деятельности в определенной рабочей ситуации;</li> <li>- самооценка качества выполнения поставленных задач;</li> <li>- соблюдение техники безопасности.</li> </ul>	0-5
<b>ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решение стандартных и нестандартных профессиональных задач в области технологии общественного питания</li> </ul>	0-5
<b>ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативный поиск необходимой информации;</li> <li>- отбор, обработка и результативное использование необходимой информации для эффективного выполнения профессиональных задач.</li> </ul>	0-5
<b>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обладание навыками работы с различными видами информации;</li> <li>- результативное использование технологии ИКТ и их применение в соответствии с конкретным характером профессиональной деятельности;</li> <li>- анализ инноваций в области разработки технологических процессов.</li> </ul>	0-5
<b>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в коллективном принятии решений по поводу наиболее эффективных путей выполнения работы;</li> <li>- аргументированное представление и отстаивание своего мнения с соблюдением этических норм;</li> <li>- полнота представлений и реализация их на практике, о том, что успешность выполненной профессиональной задачи зависит от согласованности действий всех участников команды или коллектива;</li> <li>- успешность взаимодействия со студентами, преподавателями и мастерами в ходе обучения, с руководителями производственной практики и наставниками с производства.</li> </ul>	0-5
<b>ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самоанализ и коррекция результатов собственной работы</li> </ul>	0-5
<b>ОК 8. Самостоятельно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация самостоятельных занятий при изучении</li> </ul>	0-5

определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	профессионального модуля	
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий профессиональной деятельности.	- анализ инноваций в области технологии продукции общественного питания	0-5
Максимальное количество баллов оценивания <b>общих</b> компетенций составляет		45

Максимальное количество баллов оценивания **профессиональных и общих компетенций** составляет – 60 баллов

**Шкала пересчета суммарного балла** оценивания **профессиональных и общих компетенций** квалификационного экзамена ПМ.05:

Вид профессиональной деятельности считается освоенным в том случае, если оценка каждой компетенции оценена не ниже 3 баллов.

Отметка по пятибалльной шкале	ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:	
	НЕ ОСВОЕН	ОСВОЕН
Суммарный балл	0 – 35	36 - 60

#### Приложение 1

#### Содержание самостоятельных работ.

##### Темы докладов:

1. Подобрать информацию для сообщения по теме «Роль управления персоналом в деятельности организации».
2. Составление объявления на вакантную должность;
3. Составление плана собеседования с кандидатом.
4. Составление тестов для собеседования.
5. Подобрать информацию для сообщения по теме «Профессиональная адаптация»
6. Подобрать информацию для сообщения по теме «Анализ теории потребностей А. Маслоу»
7. Подобрать информацию для сообщения по теме «Конфликтология в рабочей среде»
8. Подобрать информацию для сообщения по теме «Природа конфликтных ситуаций»
9. Подобрать информацию для сообщения по теме «Стрессоустойчивость».

##### Перечень практических работ

1. Разработать должностную инструкцию производственного персонала энергопредприятия (любую по выбору студента).
2. Составить график выхода на работу.
3. Составить таблицу учета рабочего времени.
4. Подготовка и проведение инструктажа на производство работ на участке, в мастерской или лаборатории учебного заведения.
5. Оформление наряда-допуска на производство работ в действующих электроустановках.
6. Подготовка резюме.
7. Заполнение бланка анкеты при приеме на работу.
8. Составление объявлений о приеме на работу.
9. Разработать предложения мотиваций сотрудников с помощью нематериальных методов.

#### Приложение 2

##### Задания для квалификационного экзамена

##### Задания для теоретической части экзамена:

1. Основные функции, методы, стили управления.
2. Задачи, цели и функции планирования. Тактическое и текущее планирование.
3. Правила построения деловой беседы.
4. Функциональные обязанности должностных лиц энергослужбы предприятия
5. Потребности и мотивация. Критерии мотивации труда.
6. Методы и уровни принятия решений.
7. Социально-психологический климат трудового коллектива.
8. Правила составления должностных инструкций.
9. Этика делового общения. Общение в трудовом коллективе.
10. Конфликты в организации. Последствия конфликтов. Управление конфликтами.
11. Типы организационных структур.
12. Техническое нормирование труда.
13. Сущность и функции оплаты труда. Формы и системы оплаты труда.
14. Классификация затрат рабочего времени.
15. Классификация конфликтов. Причины возникновения и стадии развития конфликта.
16. Понятия «делегирование», «полномочия», «ответственность».
17. Организация рабочего дня, рабочей недели, рабочего места.
18. Организационная культура предприятия.
19. Показатели эффективности работы структурного подразделения.
20. Контроль и оценка результатов работы.
21. Организации делегирования в работе руководителя. Основные функции руководителя.
22. Планирование кадров и их подбор. Отбор персонала. Адаптация персонала.
23. Основные приемы организации работы исполнителей.
24. Порядок оформления табеля учета рабочего времени.
25. Трудовые ресурсы как объект управления.
26. Порядок заключения трудового договора. Изменение и прекращение трудового договора.

#### **Задания для практической части экзамена:**

1. Заполнить табель рабочего времени за март 2020 года, для компании «Альфа», при следующих данных: Иванов И.И. вышел с отпуска с 11.03.20 года, Петров П.П. был на больничном с 13.03.20 по 25.03.20 года, Сидоров С.С. с 17 по 18 марта включительно, был в отпуске за свой счет
2. Составить организационную структуру предприятия и охарактеризовать ее, если дано: директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.
3. Составить планируемый баланс рабочего времени на одного рабочего за 2020 год, если среднее количество дней приходящихся на нетрудоспособность -7, на выполнение государственных обязанностей – 1, продолжительность смены – 8 час.
4. Составить собственное резюме для поступления на работу.
5. По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого ( общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное ).

#### **Список решений:**

1. Найм специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника разрешения официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Решение о строительстве филиала предприятия в другом городе.

7.Определение годового задания для ассистента профессора.

8.Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9.Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10.Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

6.По приведенному ниже хронометражу определите продолжительность выполнения приемов операции:

Наименование приемов	Номера замеров (сек)				
	1	2	3	4	5
Установка детали	13	13,5	13,2	13	3,1
Обработка детали	110	111	112	10	113
Снятие и укладка детали	12,3	12,1	12,4	12,1	12,3

7.Определить время на оперативную работу, норму времени и норму выработки. Дополнительное время составляет 5%, от оперативного, время подготовительно-заключительное – 30 минут на партию деталей 20 штук.

8.Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам. В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения. В организации В существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем.

Дайте обоснование выбранному варианту.

9.Назвать по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично на работе;
- Квалифицированного рабочего;
- Служащего в офисе.

10. Составить баланс рабочего времени рабочего на 2022 год.

Средняя продолжительность отпуска на одного рабочего	-	25	
Число дней неявок по болезни			- 2
Число дней прочих неявок по уважительным причинам	-	3	
Продолжительность рабочей смены	-	8 часов	

11. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения или предложите свой и обоснуйте свой выбор.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

12. По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми вариантами подсказок либо предложить собственный.

#### **Ситуация.**

Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган, для уточнения данных.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.



Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

1. Составить план производственного совещания по итогам работы сборочного цеха за 1 квартал.
2. Разработать и обосновать свою модель личных и деловых качеств, которыми должен обладать менеджер.
3. Составить критериальную базу Вашего поведения относительно работы:
  - a) Расположение
  - b) Ценности
  - c) Верования
  - d) Принципы

4. Определить повременно-премиальный заработок работника, за месяц.

Условиями коллективного договора предусмотрена выплата ежемесячной премии в размере 20% от оклада работника при условии выполнения организацией месячного плана производства. Оклад работника составляет 12000 руб. Работник отработал все дни в месяце – 21 рабочий день.

#### **Решение**

1 Определяем размер премии

$$П = З_{пов} * \Delta П / 100$$

$$П = 12000 * 20 / 100 = 2400 \text{ руб.}$$

2 Определяем сумму заработной платы за месяц

$$З_{пов-пр} = З_{пов} + П$$

$$З_{пов-пр} = 12000 + 2400 = 14400 \text{ руб.}$$

Вывод: заработок рабочего за месяц составил 14400 руб. при повременно-премиальной системе оплаты труда.

1. Составить докладную и служебную записки в связи с любой производственной или управленческой ситуацией.
2. Имеют ли право уволить сотрудника за прогул? Перечислите основания для увольнения работника по инициативе работодателя.
3. Укажите вид, причины конфликта, предложите, как конфликт разрешить, укажите к какой группе методов управления конфликтами, относится предложенное вами решение. Предположите последствия конфликта:
4. «Начальник отдела Иванов В.В. критиковал своего заместителя Смирнова А.А. в недобросовестности исполнения задания. После работы они едут вместе домой, и Иванов В.В. видит, что сослуживец воспринял критику в его адрес как личную обиду. А когда Певцов попытался разъяснить свою позицию, то Смирнов обвинил его в дискриминации. Возник конфликт.»
5. Укажите вид, причины конфликта, предложите, как конфликт разрешить, укажите к какой группе методов управления конфликтами, относится предложенное вами решение. Предположите последствия конфликта:
6. «В организации возник конфликт между двумя сотрудниками, работающими в одну смену. Между ними происходят постоянные ссоры, что мешает работе всей бригады. Какое решение должен сделать руководитель организации?»
7. Сотрудники вашего отдела жалуются на одного из своих коллег, который хорошо работает, выполняет сложные задания, но конфликтен с другими сотрудниками, и не только вашего отдела, но и сотрудников других отделов и клиентами. Он не выдержан в проявлениях эмоций, может быть резким в выражениях, может обидеть человека. Вы решаете поговорить с ним и вызываете его к себе. Как Вы построите разговор с сотрудником?
8. Имеют ли право уволить сотрудника за опоздание на работу?
9. Перечислите основания для увольнения работника по инициативе работодателя.

10. На одном предприятии был поставлен эксперимент. Через месяц результаты были следующими: станок всегда был в порядке, рабочий стал помогать другим членам бригады, его сменная выработка увеличилась на 15 %. Охарактеризуйте сущность эксперимента. С помощью каких мероприятий можно достичь описанного результата?

11. Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона – коммуникабельность, слабая – работа с документами. Предложите как можно больше способов минимизации отрицательного влияния вашего “недостатка” на результаты работы:

- a) Делегировать работу с официальными бумагами секретарю, если это возможно.
- b) Несколько раз проверять документы.
- c) Максимально автоматизировать процесс подготовки и составления документов (например, с помощью специальных форм в ПК).
- d) Использовать шаблоны при подготовке деловых бумаг.
- e) Убедить руководителя поручить данную часть работы другим людям.

Ваше предложение

12. Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами в начале дня. Это обстоятельство может вызвать негативные эмоции на целый день. Предложите выход из такой ситуации.

- a) Перенести разговор на другое время.
- b) Воспринять, как тренинг переговоров.
- c) Если возможно, то сделать это письменно.
- d) После объяснения сделать приятное для себя дело, которое сможет повысить настроение.
- e) Не планировать на этот день ничего важного и сложного.

Ваше предложение.

По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник.

Ситуация 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»

Ситуация 2 . Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Ситуация 3. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

13. Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Охарактеризуйте конфликт в следующем порядке:

- a. Источник или причина конфликта
- b. Конструктивные начала конфликта
- c. Тип конфликта
- d. Уровень конфликта
- e. Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента
- f. Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)

14. Составьте должностную инструкцию электрика организации.

15. Ваш руководитель поручил Вам организовать и провести совещание по результатам работы подразделения, в котором Вы работаете. Разработайте технологию проведения делового совещания.

16. Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы?

### **Перечень материалов, оборудования и информационных источников, используемых в аттестации**

Оборудование учебного кабинета:

- экзаменационный материал;
- рабочий стол для преподавателя;
- рабочее место обучающихся;

Основные источники:

1. Правила пожарной безопасности для энергетических предприятий. РД 153.- 10 34.0-03.301-00 (ВППБ 01-02-95\*). URL: <http://stopfire.ru/PPB/Vppb/01-02-95z.htm>. Дата обращения 26.11.2019 г.
2. Платонова, Н.А., Харитонова, Т.В. Планирование деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2019.- 432 с.
3. Экономика и управление энергетическими предприятиями [Текст] Учебник для студентов высших учебных заведений / Т.Ф. Басова, Е.И. Борисов, В.В. Бологова и др.; Под редакцией Н.Н.Кожевникова.–М.: Издательский центр «Академия», 2018.- 432 с.
4. Шевчук, Д.А. Деловое общение: учеб. Пособие для СПО [Текст]/ Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2020. – 24 с.
5. Менеджмент и маркетинг в электроэнергетике [Текст]: учебное пособие для студентов/под ред. А.Ф. Дьякова – М.: Издательский дом МЭИ, 2021.– 504 с.
6. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. № 123-ФЗ. Технический регламент о требованиях пожарной безопасности. URL: <http://sklad-zakonov.narod.ru/gost2/fz123tpb.htm>. Дата обращения 26.11.2019 г.

### **Эталоны ответов к экзамену.**

#### **Основные функции, методы, стили управления.**

Для реализации этих задач выполняются следующие **функции**:

кадровое планирование, т.е. разработку перспективных и текущих планов комплектования организации кадрами,  
изучение деловых и личных качеств специалистов с целью подбора кадров в резерв на выдвижение,  
планирование деловой карьеры перспективных специалистов,  
подготовку материалов и организацию аттестации работников,

проведение собеседований и отбор совместно с руководителем соответствующих подразделений новых сотрудников на вакантные должности,  
оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством,  
учет личного состава организации, ведение трудовых книжек,  
подготовку документов для назначения пенсий,  
изучение движения кадров, причин текучести кадров,  
трудоустройство высвобождающихся работников,  
контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации,  
ведение отчетности по вопросам кадров и др.

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** — система теоретико- методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно- практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Концепция управления персоналом организацией включает:

разработку методологии управления персоналом,  
формирование системы управления персоналом и  
разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение соц. развития организации, высвобождение персонала.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** — правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом. отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными. Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

научности,  
демократического централизма,  
плановости,  
единства распорядительства;  
отбора, подбора и расстановки кадров;  
сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;  
линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др.

**Методы управления человеческими ресурсами**

**Методы** — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

**Направленность** методов управления ориентирована на систему (объект) управления.

**Содержание методов управления** - это специфика приемов и способов воздействия.

**Организационная форма методов управления** - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и стимулирующих условий).

**Административные методы (принуждение)** базируются на власти, дисциплине и взысканиях, являясь способом осуществления управленческих воздействий на персонал. Можно выделить следующие основные способы административного воздействия:

организационные воздействия — основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала определенной организации. К ним относятся устав организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах посредством прямого административного регулирования.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда необходимо подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

**Экономические методы (побуждение)** являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал посредством использования экономических законов и категорий. Путем совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики специалистами была разработана следующая схема классификации экономических методов управления:

плановое ведение хозяйства,

хозяйственный расчет.

оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы.

вознаграждение.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой норме прибыли.

**Социально-психологические методы (убеждение)**— это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабам и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы и психологические методы.

**Социологические методы** позволяют устанавливать значение и место сотрудников в коллективе, выявлять лидеров и обеспечивать их поддержку, связывать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечивать эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

**Психологические методы** играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность, обращаются к внутреннему миру человека, интеллекту, чувствам, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

## **ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Всю совокупность целей** организации можно разделить на четыре вида, или блока: **экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.**

Структуризация **социальной цели** может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

**Система целей является основой определения состава функций управления.**

Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся, практически все перечисленные в табл. 1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распоряительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам, относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

**ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** — должностные обязанности работников подразделений системы управления персоналом, связанные с воздействием на персонал и выполняемые главным образом службой управления персоналом и линейными руководителями подразделений организации.

Наглядное представление о функциях дает их классификация по функциональным блокам с выделением задач в каждом функциональном блоке.

**Таблица 1** Функциональные блоки системы управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:  
оказание консультативной помощи линейным руководителям;  
разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;  
собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем. Стиль руководства — это манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным.

Выделяют следующие стили управления.

**Авторитарный** (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия).

**Демократический** (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический** (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

**Непоследовательный** (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является **партисипативный** (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты: 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными; 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав; 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

**Партисипативный стиль** применим, если: 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных; 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе; 3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует те: еретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода. Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

## **Задачи, цели и функции планирования. Тактическое и текущее планирование.**

**Планирование** - это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей, определяющих темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу.

**В современном понимании планирование** - это умение определить цели, разработать мероприятия для их достижения, оценить потребность в ресурсах для их реализации. На основе плана в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов.

Для того чтобы планирование было эффективным, т.е. способствовало успеху фирмы в конкурентной борьбе, повышению ее конкурентных преимуществ, необходимо опираться на научные принципы планирования, которые должны соблюдаться при любом виде планирования, в том числе производственном.

**Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии.**

1. **Принцип единства** предполагает единое направление плановой деятельности на предприятии. Этот принцип реализуется при системном подходе к планированию.

2. **Принцип участия** показывает, что каждый работник предприятия становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемых функций.

3. **Принцип непрерывности** означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно.

4. **Принцип гибкости** взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы составляются так, чтобы в них можно было вносить изменения. Поэтому планы должны содержать резервы, так называемые «надбавки безопасности».

5. **Принцип точности** выражается в том, что всякий план должен быть составлен с такой точностью, чтобы он обеспечивал нормальную работу предприятия с учетом неизбежных изменений внешних и внутренних условий.

Очевидно, что точность плана должна соответствовать точности исходной информации.

**Результаты планирования представляют в виде системы планов.**

Система планов формируется исходя из производственной программы работы предприятия. При разработке этой программы решаются следующие задачи.

**Задачи планирования производства**

1. Планирование объемов выпуска продукции, качество которой должно соответствовать требованиям рынка, в течение планового периода.

2. Планирование путей развития производства в соответствии с тенденциями изменения рынка и с учетом внутренних факторов развития.

3. Обоснование производственной программы, включающее:

а) разработку балансов производственных мощностей;

б) выбор оптимального варианта производственной программы по критерию минимума издержек. При этом должны рассматриваться различные варианты загрузки оборудования, использование ресурсосберегающих технологий, оптимизация запасов, рационализация

обслуживания основного производства, мероприятия по повышению производительности труда;

в) определение потребности в ресурсах: основных фондах, производственных площадях, материальных, трудовых и финансовых ресурсах для реализации производственной программы;

г) разработку мероприятий по повышению качества продукции;

д) расчет технико-экономических показателей производства: издержек производства, себестоимости продукции, показателей эффективности использования основных фондов и оборотных средств, производительности труда.

Помимо структурного фактора системообразующим является также время. На основе этого фактора формируется следующая система планов для предприятия в целом и для его подразделений: стратегический, среднесрочный, краткосрочный и оперативный. Эти планы различаются периодом планирования, т.е. продолжительностью планового периода. Периоды планирования в рыночных условиях предприятие устанавливает самостоятельно.

Обычно при разработке стратегических планов рассматривается перспектива от 3 до 5-7 лет. Для энергетической отрасли стратегия формируется на период до 20 лет. Среднесрочный план разрабатывается на 2-3 года в зависимости от характера производства, краткосрочный, или текущий, - на период до 1 года. Оперативный план разрабатывается на период до одной недели, а для электроэнергетики оперативный план разрабатывается по часам суток.

По срокам различают следующие **виды планирования**: перспективное, текущее и оперативно-производственное.

**Перспективное планирование** основывается на прогнозировании, иначе его называют стратегическим планированием. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых



видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т.д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (5 лет), или пятилетнее, планирование.

**Долгосрочный план**, на 10-15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в **среднесрочном** (пятилетнем) плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т.п.

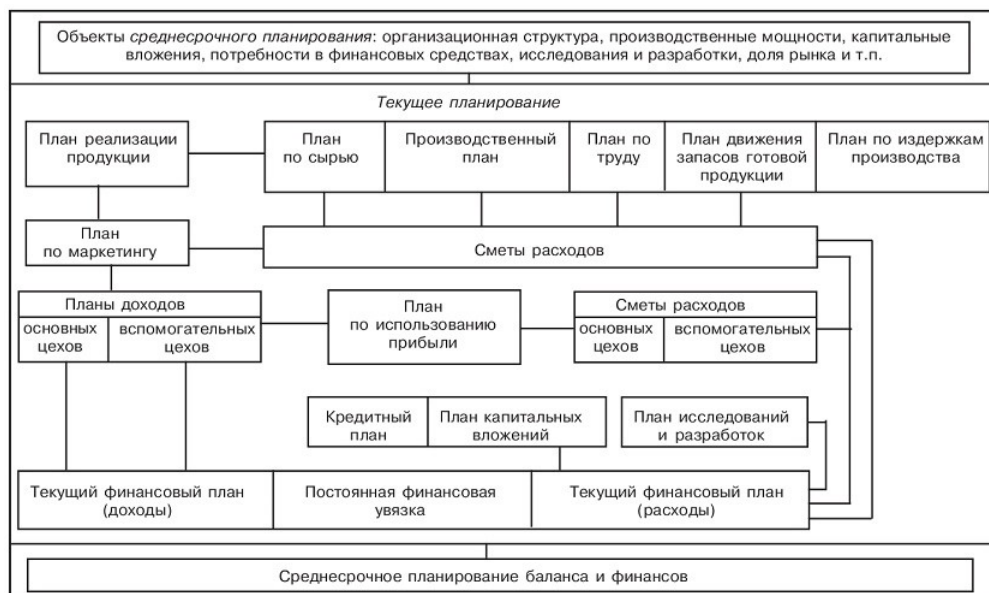


Рис. 1. Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные на 2-3 года.

**Текущее (годовое) планирование** разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на **заводские, цеховые, бригадные**.

Взаимосвязь среднесрочного и текущего планирования представлена на рис. 1.

**Оперативно-производственное планирование** уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех-участок-бригада- рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей — рабочих. Оперативно-производственное планирование подразделяется на **межцеховое, внутрицеховое** и **диспетчирование**. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является **сменно-суточное** планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

## Наем, отбор и прием персонала

Источники организации найма персонала

Управление наймом и учетом персонала.

Сущность найма на работу, внешние (состав) и внутренние источники найма. Кадровая политика организации и альтернатива найму работников. Маркетинг персонала - активное воздействие на рынок рабочей силы; этапы отбора кандидатов на вакантные рабочие места (должности).

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Источники организации найма персонала. Два источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала. Источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в

поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

Повышение эффективности и надежности отбора - последовательное проведение проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Поэтапный отбор кандидатур, отсеивание кандидатов, несоответствующих предъявляемым требованиям.

Возможности применения объективной оценки фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Распространенные методы собеседований, услуги специализированных оценочных центров.

Этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

Участие линейных руководителей и функциональных служб в проведении отбора.

Функции, задачи, должностные обязанности и права в определении требований к кандидатам на конкретную должность, выбор по соответствию качеств претендентов требованиям.

Четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. Специальные методики, учета системы деловых и личностных характеристик претендентов.

Специальные методы в отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом. Функции руководителей по отбору кадров. Методы оценки и отбора персонала: анализ анкетных данных, психологическое тестирование, оценочные деловые игры, квалификационное тестирование, проверка отзывов и собеседование. Важнейшие личностные характеристики: интеллект, эрудиция (общая, экономическая и правовая), профессиональные знания и навыки, организаторские способности и навыки, коммуникативные способности и навыки, личностные способности (психологический портрет), здоровье и работоспособность, внешний вид и манеры, мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) работника.

«Эталонные» уровни требований к кандидатам.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора кандидатов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и анкеты, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, оценка состояния здоровья, принятие решения о приеме. Анализ анкетных данных и правила собеседования. Особенности содержания резюме и заполнения анкеты по приему на работу для выпускников специальных учебных заведений.

Предварительная отборочная беседа. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Информация по анализу анкетных данных в сочетании с другими методами отбора: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации. Специальные виды анкет. Задачи анкетирования. Конкретная форма и степень детализации анкеты, компоновка и графическое оформление анкет.

Беседа по найму. Виды бесед по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. Ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Рекомендации при проведении бесед.

Тестирование. Разработка тестов на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Проверка рекомендаций и послужного списка.

Медицинский осмотр.

**Адаптация** это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Различают два направления адаптации:

Первичная - приспособление молодых сотрудников без опыта работы

Вторичная - приспособление работников с опытом работы

Типы адаптаций

**Адаптация социально-психологическая** — это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

**Адаптация персонала психофизиологическая.** Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте.

**Адаптация социально-организационная** — приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

#### **Цели адаптации:**

Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

Снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. **Технология процесса управления адаптацией** может быть представлена в следующих видах:

организация семинаров, курсов и т.д. по различным аспектам адаптации

проведение индивидуальных бесед руководителя организации с новыми сотрудниками

интенсивные, краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в должность

проведение организационно-подготовительной работы при внедрении новшеств

специальные курсы подготовки наставников

использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых сотрудником

выполнение разовых общественных поручений новыми работниками и подготовка замены при их ротации

Об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить сбор и обработку информации в рамках текущей деловой оценки.

#### **17 Мотивация и стимулирование персонала**

**Мотивация** — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

**Стимулирование** является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

**Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.**

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности:

первая направлена на изменение существующего положения;

второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Виды мотивов к труду

Мотив социальности (потребность быть в коллективе).

Мотив самоутверждения

Мотив самостоятельности

Мотив надежности

Мотив приобретения нового (знаний, вещей и д.т.)

Мотив справедливости.

Мотив состязательности Три типа мотивации:

**тип** — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

**тип** — работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности;

**тип** — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована. Основные средства воздействия на мотивацию

Организация работ

Материальное стимулирование

Моральное стимулирование

Индивидуальный подход к работнику

Постановка целей

Оценка и контроль

Информирование

Организационная культура

Практика управления

Меры дисциплинарного воздействия

Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

Убеждение

**Стимулирование** — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы:

система экономических нормативов и льгот,

уровень заработной платы и справедливость распределения доходов,

условия и содержательность труда,

отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и

карьерные соображения,

творческий порыв и интересная работа,

желание самоутвердиться и постоянный риск,

жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** — часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда (вкладам в результаты труда коллектива). З.п. представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту). З.п. представляет собой цену рабочей силы на рынке труда с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы. Стоимостным выражением З.п. является цена предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и др. платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физ. и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи. З.п. бывает номинальная, реальная, минимальная, средняя и т.д.

**18 КОНФЛИКТ** (лат. столкновение) — столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Признаки К. включают; наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта, т.е. предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации.

Основными составляющими К. являются: субъекты К. (участники конфликтного взаимодействия), объект К. (то, что вызывает противодействие у участников К.), инцидент, причины К. (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования К. и диагностики К.

**ВИДЫ КОНФЛИКТОВ** - варианты конфликтного взаимодействия в зависимости от ряда факторов. Возникновение конфликтов неразрывно связано с различными сторонами деятельности человека, в связи с чем количество и разнообразие их достаточно велико. Для того чтобы легче ориентироваться во множестве конфликтов и иметь возможность выбора адекватного метода воздействия, диагностики и управления ими, существуют классификации конфликтов:

**по способам их разрешения** (антагонистические, компромиссные); **по природе возникновения** (соц. организационные, эмоциональные); по направленности воздействия (вертикальные, горизонтальные); по степени выраженности (открытые, скрытые, потенциальные);

**по количеству участников**, задействованных в конфликте (внутриличностные, межличностные, межгрупповые).

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ** - целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, и/или на коррекцию поведения участников конфликта.

Методы У.к. укрупненно можно представить в виде нескольких следующих групп, каждая из которых имеет свою область применения:

внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

межличностные методы или стили поведения в конфликте; переговоры.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны др. человека.

Структурные методы связаны преимущественно с изменениями в структуре организаций, перераспределением полномочий, новациями в организации труда, принятой системе стимулирования и т.д. К таким структурным методам У.к. относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, разработка общеорганизационных целей, рациональных система вознаграждения.

Межличностные методы У.к. используются при возникновении конфликтной ситуации и необходимости выбрать личностью форму, стиль своего дальнейшего поведения. В начале развертывания самого

конфликта его участники определяют, как им вести себя дальше с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Американские специалисты К. Томас и Р. Киллен выделяют пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации; уступчивость; уклонение; противоборство; сотрудничество; компромисс.

### Типы организационных структур.

Простейшая организационная структура — линейная, при которой все функции управления сосредоточены у руководителя предприятия. Централизация всех функций в руках линейного руководителя обеспечивает простоту и экономичность, уменьшает возможность противоречивых и неувязанных заданий подчиненным. Однако такая структура может быть использована при небольших масштабах производства. С возрастанием сложности и масштабов производства до определенных пределов линейный руководитель не в состоянии справиться со своими функциями и в помощь линейному руководителю создаются **функциональные подразделения** — службы (отделы) для изучения положения дел и подготовки решений. Они подчинены линейным руководителям, специализированы по функциям. В итоге **линейно-функциональная структура управления** сохраняет единство распорядительства и ответственность линейного руководителя в условиях специализации (по функциям) управленческой деятельности.

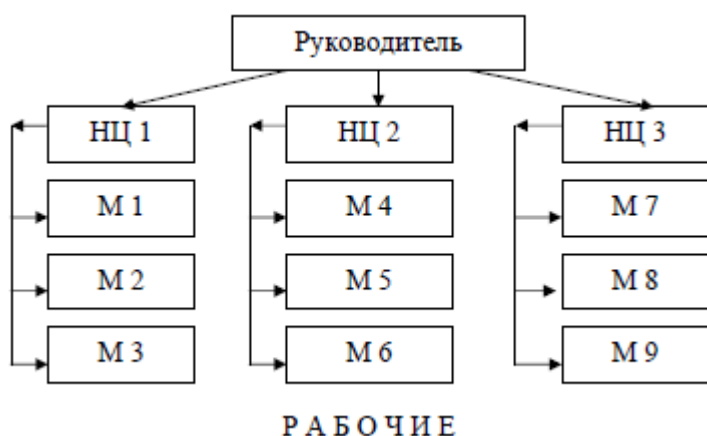


Рисунок Линейная структура управления: НЦ - начальники цехов; М - мастера



Рисунок Линейно-функциональная структура управления: ЛР - линейный руководитель; ФР - функциональный руководитель; П - подразделение предприятия

Примерная схема организационной структуры управления энергетическим хозяйством промышленного предприятия представлена на рис.



Рисунок. Типовая организационная структура системы управления энергетическим хозяйством предприятия

## Техническое нормирование труда.

Систематическое повышение производительности труда предусматривает нормирование затрат рабочего времени, т.е. установление для конкретных организационно-технических условий производства необходимых затрат времени на выполнение заданной работы (норм времени) или числа единиц продукции, которая должна быть изготовлена в единицу времени (норм выработки). Нормы затрат рабочего времени устанавливаются методами технического нормирования на рабочих местах, проектирования и внедрения мероприятий по улучшению организации труда. Они способствуют повышению производительности труда за счет лучшего использования техники, удешевления продукции и повышению материального благосостояния трудящихся.

Нормирование труда является важнейшей составной частью научной организации труда. Общественно необходимые затраты времени, выраженные в виде норм (времени, выработки, обслуживания), являются мерой труда. Для расчета норм времени используют расчетно-аналитический метод нормирования, основой которого являются: всестороннее изучение процессов труда, глубокий анализ фактических затрат рабочего времени и разработка мероприятий по повышению производительности труда путем наиболее полного использования возможностей предприятия, устранения потерь рабочего времени и внедрения достижений передовиков производства. Продолжительность рабочего дня складывается из времени работы и перерывов (рис. 2). В свою очередь, время работы включает следующие составляющие: **основное(или технологическое) время**, в течение которого выполняются работы, являющиеся непосредственной целью данного технологического процесса;

**оно может быть машинным** (предусмотренные технологией изменения изделия выполняются машиной), **машинно-ручным** (изменения изделия производятся механизмом при непосредственном участии рабочего) и **ручным** (работа производится без участия машины);

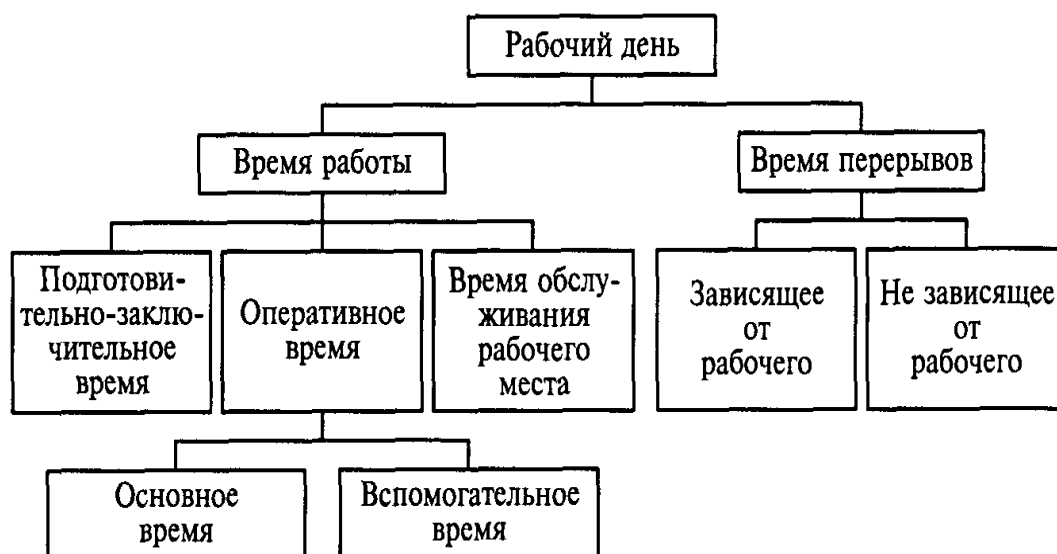


Рисунок 2 - Классификация затрат времени на производство

**вспомогательное время**, затрачиваемое рабочим на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (установка, закрепление, снятие обрабатываемого изделия, управление агрегатами, перестановка инструмента, измерение обрабатываемых изделий и т.п.).

Сумма основного и вспомогательного времени носит название **оперативного времени**; **время обслуживания рабочего места**(подготовка его перед работой, смена инструмента, уборка после работы);

**подготовительно-заключительное время**(приемо - сдача смены, обдувка, продувка, уход за рабочим местом и т.д.), затрачиваемое на ознакомление с чертежами, получение инструктажа, наладку оборудования и пр.

Оно затрачивается только один раз для выполнения данной работы, и его продолжительность не зависит от размеров партии обрабатываемых изделий.

**Перерывы в течение рабочего дня** происходят как по не зависящим от рабочего причинам организационно-технического характера (ожидание мастера, материала, транспорта и т.д.), так и зависящим от него (позднее начало работы, преждевременное ее окончание, отлучки с рабочего места и т.п.). Бывают также **перерывы регламентированные** (на отдых и личные надобности), зависящие от условий выполнения работы и включаемые в нормируемое время при выполнении физически тяжелых работ, прово-

димых ускоренным темпом, в неудобном положении, при высокой температуре окружающей среды и т.п. Потери рабочего времени, возникающие на производстве из-за плохой организации труда, в норму не включаются. Их необходимо устранять проведением соответствующих организационно-технических мероприятий по мере выявления. Нормирование труда – установление меры затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в определенных организационно-технических условиях.

Применяются следующие виды норм:

- **Норма выработки** – производство определенного количества продукции или выполнение определенного объема работы в единицу времени (час, смену и др.).

- **Норма времени** – время, затрачиваемое на производство единицы продукции или выполнение единицы работы.

- **Норма обслуживания** – количество единиц оборудования, обслуживаемого одним человеком.

- **Норма численности** – количество работников, необходимое для обслуживания определенного оборудования или группы единиц оборудования.

Как видим, эти нормы образуют две пары, где каждая является обратной по отношению к другой: норма выработки – норма времени, норма обслуживания – норма численности.

Для нормирования управленческого труда применяется также **норма управляемости** – количество людей, которыми может эффективно управлять один руководитель. По психофизическим возможностям среднего человека это количество составляет 7-8 человек. Так, если в бригаде количество работников больше восьми, то бригадире требуется заместитель, который, сам подчиняясь бригадире, от его имени будет управлять частью бригады, не более чем 7-8 подчиненными.

Широкое распространение получила **бригадная форма организации** труда, или коллективный подряд. Эффективность этой формы доказана жизнью, однако такая организация целесообразна только там и тогда, где и когда имеется возможность:

– четкого определения конечного результата трудовой деятельности;

– достоверного дифференцированного учета этих результатов, расходов сырья, материалов и энергии;

– выделения бригаде (коллективу) рабочей зоны и закрепления за ней необходимого оборудования и оснастки;

– бесперебойного обеспечения необходимым сырьем, материалами и комплектующими;

– оценки прибыльности производственно-хозяйственной деятельности бригады (коллектива) как обособленной коммерческо-хозяйственной производственной единицы.

**Нормирование труда в энергетике имеет ряд особенностей**, связанных со спецификой отрасли. Так, нормы выработки и времени могут использоваться только в энергоремонтном производстве и неприменимы в основной деятельности энергетиков при производстве различных видов энергии и энергоносителей и снабжении ими потребителей, поскольку объем энергетического производства зависит только от потребителей.

Наиболее употребительны в энергетике **нормы обслуживания и нормы численности**. Однако и здесь возникают сложности, так как при многообразии энергетического оборудования трудно оценить, сколько и какое оборудование должен обслуживать один человек. Для этого применяются условные единицы: единица ремонтосложности энергооборудования, с помощью которой оценивается практически любое оборудование; либо чел.ч. или норм.ч. для обслуживания соответствующих видов энергетического оборудования. Для установления трудовых норм выработан ряд приемов и методов, получивших распространение в отечественной науке и практике. Некоторые из них, наиболее трудоемкие и методически сложные, применяются только исследовательскими организациями, выполняющими работу по заказам предприятий. Многие могут применяться непосредственно работниками производственных предприятий – сотрудниками отделов труда и зарплаты.

**На практике используются такие методы нормирования труда:**

– **хронометраж и самохронометраж рабочего времени**, при котором устанавливаются фактические трудозатраты на проведение различных трудовых операций, связанных с выпуском продукции или выполнением работы (хронометраж применяется как рабочий прием и в других методах нормирования);

– **экспериментальный метод**, когда нормы разрабатываются при проведении специальных испытаний, которым добровольно подвергаются отдельные работники;

– **метод моментных наблюдений**, состоящий в периодических записях о характере выполняемых работ в каком-либо трудовом коллективе (бригаде, отделе и т.п.) и последующей специальной обработке этих наблюдений, в результате чего устанавливаются нормы трудозатрат на выполнение определенных работ;

– **метод нормирования по элементам движений**, представляющий собой сравнение фактического времени на выполнение отдельных движений (поднял руку, повернулся, нагнулся и т.д.) с временем усредненным, с учетом физиологических возможностей человека.

**Заработная плата** – цена, выплачиваемая за использование труда наемного работника. Различают:

**номинальную заработную плату** – сумма денег, полученная наемным работником;

**реальную заработную плату** – совокупность товаров и услуг, которые можно приобрести на эти деньги с учетом их покупательной способности.

Для большинства населения развитых стран заработная плата представляет основной источник существования, она составляет, как правило,  $\frac{2}{3}$  –  $\frac{3}{4}$  национального дохода.

Оплата труда в энергетике строится также, как и во всей промышленности. Здесь применяются сдельная, повременная и аккордная (единовременная за выполненную работу) системы оплаты.

**1. Сдельная оплата** предусматривает свои разновидности.

**Прямая сдельная оплата** – по установленным ставкам за производство единицы продукции или работы. Иногда такая оплата предусматривает выполнение установленных норм выработки или времени, и размер оплаты напрямую зависит от объема произведенной продукции или работы.

**Сдельно-прогрессивная система** – включает оплату за определенный, рассчитанный по нормам, объем выработанной продукции или выполненной работы так же, как и при прямой сдельной. А вот производство продукции или работы сверх установленного объема оплачивается уже по повышенным ставкам. Тогда чем больше превышает установленный нормами объем производства, тем выше, с прогрессивным возрастанием, оказывается заработок работника.

**Сдельно-премиальная система** – оплата за установленный объем выработки ведется по прямой сдельной, но при перевыполнении планового задания работники премируются, причем размер премий чаще всего устанавливается в определенном размере за каждый процент перевыполнения задания против установленных норм.

**Косвенная сдельная оплата** – устанавливается для оплаты вспомогательных работников (ремонтников).

**Сдельно-аккордная система** – оплата увеличивается за каждый день, на который можно сдать производственный объект досрочно.

Применяются такие формы заработной платы в тех случаях, когда для каждого работника легко можно установить и проконтролировать объемы выполняемой им работы или выработки продукции. В энергетике это относится преимущественно к ремонтным работам, при индустриальных методах ремонта, когда основные работы выполняются в стационарных условиях, по типу машиностроительного производства.

На энергопредприятиях сдельные формы оплаты труда применяются в ремонтном хозяйстве, в строительных предприятиях энергообъединений, почти во всех вспомогательных подразделениях, где объемы производства известны или могут планироваться; но не могут использоваться в основном энергетическом производстве, поскольку его объемы от энергетиков не зависят.

**2. Повременная система оплаты труда** позволяет определить сумму оплаты труда работника за отработанное время. Применяется тогда, когда производственный процесс строго регламентирован, когда функции работника сводятся к наблюдению за процессом либо когда используется конвейер со строго заданным ритмом.

Также имеет свои разновидности.

**Простая повременная форма оплаты** (система тарифных ставок или должностных окладов) основывается на тарифно-квалификационной системе.

**Тарифно-квалификационная система** – совокупность нормативов, с помощью которых регулируется уровень заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости:

от квалификации работников;

сложности выполняемой работы;

условий, характера и интенсивности труда;

условий (в том числе природно-климатических) выполнения работ;

вида производства.

**Основными элементами тарифно-квалификационной системы являются:**

**тарифно-квалификационные справочники** – группируется весь перечень возможных видов работ, а также определяются знания, навыки, умения, квалификация, требуемые для их выполнения;

**тарифные сетки** – устанавливают соотношение в оплате труда, которая растет в зависимости от сложности и требуемой квалификации;

**тарифные ставки** – определяют размер оплаты за работы, отнесенные к разряду при выполнении 100 % норм выработки или времени. Ставка 1-го разряда – это база для определения ставок следующих разрядов. Тарифная ставка 1-го разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного государством;

**тарифные коэффициенты** – показывают во сколько раз уровень оплаты работ данного разряда выше уровня оплаты работ первого разряда;

**надбавки и доплаты за работу** с отклонениями от нормальных условий труда.

Система тарифных ставок в недавнем прошлом устанавливалась практически для всех отраслей материального производства единой по всей стране. Сейчас эта система, во-первых, носит рекомендательный характер, и,



во-вторых, предусматривает не фиксированные тарифные ставки, а соотношения между ставками разных разрядов – тарифные коэффициенты

Практически тарифные разряды рабочих соответствуют разрядам Единого тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС). Единая тарифная сетка устанавливает для каждого разряда работников минимальный должностной оклад, кроме того, имеются еще несколько ступеней оплаты.

При повременной системе оплаты труда, кроме основной заработной платы, предусмотрена доплата за работу в ночные смены, в выходные и праздничные дни и некоторые другие.

**Повременно-премиальная система** имеет много разновидностей, различия между которыми в основном сводятся к установлению предмета премирования.

Прежде главным условием премирования было выполнение плановых заданий, которые и устанавливались так, чтобы их легко можно было выполнить и перевыполнить, причем в критических ситуациях широко была распространена практика «корректировки» планов в сторону понижения. Кроме того, имелось множество других показателей, позволявших претендовать на премии: освоение новой техники, экономия сырья, материалов, энергоресурсов, повышение производительности труда, повышение качества продукции или работ и т. п.

Различные формы повременной оплаты труда являются основными в энергетике. Как и везде, здесь преобладает **повременно-премиальная система**. В настоящее время выбор систем премирования с учетом конкретных форм и показателей всецело зависит от предприятий, которые должны быть заинтересованы в установлении прямой зависимости премирования от конечных результатов труда.

В энергетике **премии начисляются к должностному окладу за фактически отработанное время, включая:**

надбавки за высокую квалификацию;

доплаты за совмещение профессий, замещение;

доплаты за работу в ночное время, в праздничные, выходные дни, сверхурочное время.

**Бестарифные системы оплаты труда** – заработная плата зависит от квалификационного уровня

работника, коэффициента трудового участия (КТУ), фактически отработанного времени. В последнее десятилетие довольно широкое распространение получили коллективные формы оплаты труда, по типу прежних систем аккордной оплаты, предусматривавшейся в редких случаях – при выполнении сверхурочных, «авральных» работ.

Коллективный или бригадный подряд предусматривает оплату конечного результата трудовой деятельности, для четкой фиксации которого необходимо выполнение ряда условий. Общий заработок между членами трудового коллектива распределяется по так называемому **коэффициенту трудового участия**, рассчитываемому исходя:

из тарифного разряда работника;

фактически отработанного времени;

соблюдения трудовой, производственной и технологической дисциплины – отсутствие прогулов, выполнение норм выработки, обслуживания и других норм при установленном качестве работы, выдерживание предписанных технологических параметров производства и т. п.;

оказания производственно-технической помощи другим работникам коллектива (бригады);

шефства и наставничества по отношению к малоопытным работникам и ученикам;

выполнения общественных, в том числе цеховых, заводских, муниципальных и даже государственных обязанностей без ущерба для основной деятельности и др.

На практике определение КТУ свелось к расчету по двум первым показателям – по тарифной ставке и по фактически отработанному времени, ибо выявление и оценка других изначально заявленных факторов трудового участия бывает затруднительна и подчас необъективна.

При любой форме оплаты труда общий фонд образуется следующим образом:

начисляется тарифный фонд заработной платы ( $\Phi_{зп}$ ) независимо от способов его образования;

начисляется премиальный фонд (как правило, в определенном проценте –  $p_{пр}$ );

производится начисление на эту величину единого социального налога ( $p_{соц}$ ), включающего отчисления фонд социального страхования, пенсионный фонд и в фонд обязательного медицинского страхования;

производится начисление в фонд обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний ( $p_{нс}$ ).

Тогда общий фонд оплаты труда ( $\Phi_{от}$ ), входящий в себестоимость продукции, образуется как:

$$\Phi_{от} = \Phi_{зп} \cdot (1 + p_{пр}) \cdot (1 + p_{соц} + p_{нс}). \quad (6.4)$$

В настоящее время применяются следующие системы оплаты труда:

**тарифная система;**

**бестарифная система** – определение размера заработной платы каждого работника в зависимости от конечного результата работы всего рабочего коллектива;

**система плавающих окладов** – ежемесячное определение размера должностного оклада работника в зависимости от роста (снижения) производительности труда на участке, обслуживаемом работником, при условии выполнения задания по выпуску продукции;

**система оплаты труда на комиссионной основе**– установление размера заработной платы в виде фиксированного процента дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (работ и услуг); **контрактная система** – позволяет устанавливать индивидуальные заработные платы.

### Типы и методы принятия решений

**Управленческое решение** – это продукт управленческого труда, а его принятие—процесс, ведущий к появлению этого продукта. **Принятие решения** – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. **Решение** – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности руководителя.

Решение должно отвечать ряду **требований**. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Классификация управленческих решений

**В организации** принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 4).

Таблица 4-Классификация решений, принимаемых в организации

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т. д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

**Программируемые решения** – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

**Непрограммируемые решения** связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с

изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

**Интуитивные решения**—это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, пронзительность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

**Решения, основанные на суждениях** – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

### **Классификация методов принятия управленческих решений**

1. **Неформальные (эвристические) методы** принятия решений. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. **Коллективные методы** обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

**Метод Дельфы** получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

### **Японская, так называемая кольцевая система принятия решений**

- "кингисё", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;
- б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;
- в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности

## **2. Уровни принятия решений**

Уровень первый: Рутинный

Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее

предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вообще не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй: Селективный

На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Уровень третий: Адаптационный

На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей, и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, который мог существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый. Инновационный

Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

### **Трудовые ресурсы как объект управления.**

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет **структура кадров предприятия**.

Персонал предприятия(кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры – это организаторы производства различных уровней.

В России персонал всех промышленных предприятий, в том числе и энергетических, подразделяется: на промышленно-производственный (ППП), работающий в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах. Включает:

эксплуатационный;

ремонтный;

административно-управленческий;

непроизводственный, работающий в жилищно-бытовых, коммунальных, медицинских, продовольственных, пожарных службах, в столовых, военизированной охране и других подсобных подразделениях.

**Для работы в энергетике** – на электростанциях, в сетевых и других предприятиях, входящих в энергообъединения, требуется большой круг различных профессий и специальностей.

**Промышленно-производственный персонал подразделяется на следующие категории:**

рабочие, непосредственно обслуживающие производственные процессы в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах;

служащие, выполняющие преимущественно вспомогательные и административно-управленческие функции;

инженерно-технические работники (ИТР), осуществляющие техническое, экономическое и организационное руководство производственно-хозяйственной деятельностью всего энергопредприятия, для чего требуется высшее или среднее специальное образование;

младший обслуживающий персонал (МОП), выполняющий простые вспомогательные работы, как правило, не требующие профессиональной подготовки – уборку, охрану и т. п.;

ученики различных специальностей и профессий, включая стажеров, временно прикомандированных для освоения новшеств и пр.

Для рабочих специальностей устанавливаются разряды, например, слесарь 3-го разряда, электромонтер 5-го разряда. Всего обычно, согласно тарифно-квалификационному справочнику, присваиваются шесть разрядов – с 1-го по 6-й в порядке возрастания квалификации.

Инженерно-техническим работникам обычно присваиваются категории: инженер 1-й категории, инженер-экономист 3-й категории, инженер-наладчик 2-й категории и т. д. Здесь квалификация оценивается в обратном порядке – самая высокая категория обычно 1-я, большие номера – более низкая квалификация. В редких случаях встречается категория выше 1-й – «нулевая».

Ввиду непрерывного характера энергетических производственных процессов на энергопредприятиях и вообще в энергетике работа ведется круглосуточно, поэтому значительная часть эксплуатационного персонала образует **дежурный персонал**.

Особая ответственность за бесперебойность энергоснабжения приводит к необходимости постоянного ремонтного обслуживания энергооборудования, в связи с чем на энергопредприятиях (на электростанциях или в энергосистемах) содержится значительное количество ремонтников, численность которых иногда составляет до 70 % общего состава энергетического персонала.

Сложное энергооборудование требует от энергетиков высокой профессиональной квалификации, знания помимо своей прямой специализации правил технического обслуживания и техники безопасности (ТО и ТБ) при работе с энергоустановками, которые постоянно усложняются при освоении все более сложного энергетического оборудования. Это требует, как ни в одной другой профессии, постоянного повышения деловой и производственной квалификации.

На каждом предприятии существует определенный комплекс требований и правил поведения, которых должны придерживаться работники, это и называется **трудова́я дисциплина**.

Каждый работник предприятия (на всех уровнях организации) должен придерживаться этого комплекса, а нарушение трудовой дисциплины считается очень серьезным проступком и может повлечь за собой взыскание вплоть до увольнения.

**Трудовая дисциплина на предприятии должна:**

повышать эффективность работы предприятия и каждого его работника;

способствовать повышению качества производительности труда;

способствовать эффективному использованию каждой минуты рабочего времени;

обеспечивать работникам комфортные условия труда, позволяющие им трудиться с полной отдачей;

способствовать повышению охраны труда и здоровья.

При хорошей трудовой дисциплине достигается максимальный результат труда и уменьшается количество несчастных случаев и поломки оборудования.

Законодательство предусматривает два метода обеспечения и повышения трудовой дисциплины на предприятии: поощрение и наказание.

Обычно поощрения на предприятиях преимущественно материальные (ведь на это главным образом и направлен производственный процесс – на получение прибыли), но возможно применение и моральных средств поощрения: выдача почетных грамот, присвоение звания «Работник месяца» и так далее.

К наказаниям относятся меры морального и материального взыскания, предусмотренные законодательством за совершение дисциплинарного проступка

Трудовой распорядок и дисциплина труда работников предприятия прописывается в Правилах внутреннего трудового распорядка, проект которых разрабатывается руководством предприятия и принимается по согласованию с трудовым коллективом (либо с профсоюзным комитетом, либо с советом работников, либо на общем собрании работников).

**Управление трудовой дисциплиной** на предприятии подразумевает анализ соблюдения трудовой дисциплины в структурных подразделениях предприятия, учет и контроль рабочего времени персонала, при необходимости разработку и внедрение мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины

**К нарушениям работниками трудовой дисциплины на предприятии** можно отнести следующие проступки:

прогул;

регулярные опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва;

появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

хищение рабочего имущества;

растрата;

умышленная порча оборудования;

преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;

выполнение своих рабочих обязанностей не в полном объеме, не в соответствии с установленными критериями качества;

разглашение коммерческой тайны предприятия;

нарушение правил охраны труда, которое привело к аварии или несчастному случаю;

отказ от прохождения обучения или медицинского обследования, если это необходимо для качественного и квалифицированного выполнения рабочих обязанностей;  
прямое игнорирование приказов руководителя;  
нарушение субординации;  
намеренное невыполнение требований инструкций и распоряжений.

Чтобы определить, в каком состоянии находится исполнение трудовой дисциплины на предприятии, существует специальная формула, вычисляющая коэффициент трудовой дисциплины путем определения числа нарушителей из общего числа среднесписочного состава работников предприятия и путем подсчета процента потерь рабочего времени. Помимо этого учитывается также характеристика нарушителей и определяется участок или часть производственного процесса, где замечено наибольшее количество случаев нарушения.

### **Потребности и мотивация. Критерии мотивации труда.**

Сущность и основные теории мотивации

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

К содержательным теориям относятся:

1. Теория А.Маслоу, пять основных видов потребностей человека – это:

- физиологические, необходимые для выживания;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем (обеспечении государством);
- социальные, т.е. потребности в причастности к какому-либо сообществу;
- потребности в уважении и признании;
- потребности самовыражения.

Особенности данной теории в том, что потребности нижних уровней требуют первоначального удовлетворения. Прежде, чем потребность следующего уровня станет фактором для удовлетворения, обязательно должны быть удовлетворены потребности предыдущих уровней. Руководителю необходимо наблюдать, за подчиненными, чтобы определить какие активные потребности движут ими в настоящее время. Недостаток данной теории в том, что не всегда удается учесть индивидуальные отличия людей.

2. Теория Д.Мак-Клеланда, три уровня потребностей:

- потребность власти, желание воздействовать на других;
- потребность успеха, человек удовлетворен процессом доведения работы до конца;
- потребность в причастности, люди заинтересованы иметь дружеские отношения, оказывать помощь другим, поэтому руководители обязаны создавать атмосферу, при которой не будут ограничиваться межличностные контакты.

3. Теория двухфакторная Ф.Герцберга, он считал, что две группы факторов влияют на поведение людей:

- гигиенические (условия труда, социальные отношения, стиль руководства в организации, вознаграждение, социально-психологический климат) – положительное влияние этих факторов позволяет усилить удовлетворенность работой у людей.
- факторы мотивации (работа, как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования) – эти факторы позволяют усилить удовлетворенность работой у подчиненных.

#### **Основные задачи мотивации:**

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

**Мотивация, рассматриваемая как процесс**, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

**Первая стадия** - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические; психологические; социальные.

**Вторая стадия** - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

**Третья стадия** - определение целей (направления) действия - человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;

- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

**Четвертая стадия** - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**Пятая стадия** - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

**Шестая стадия** - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## **2. Моральное и материальное стимулирование труда**

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

**Стимулирование труда** – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

**Материальное стимулирование** имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

1. **Материальное денежное стимулирование** использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

2. **Материальное неденежное стимулирование** управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Существует **два вида морального стимулирования** – морально-материальное и морально-психологическое.

**Материально-социальные стимулы** – это создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.

К морально-психологическим стимулам относятся:

**Достижение.** Потребность в достижении определяется как потребность в успехе соревнования, измеренная в сравнении с личными трудовыми вкладами высокого качества. Стимулирование достижением может происходить за счет предоставления людям возможности выполнять свою работу в условиях растущего простора для использования их навыков и способностей.

**Признание.** Признание - это один из наиболее сильных побудительных стимулов. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом.

**Личное признание** подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

**Публичное признание** выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

**Ответственность.** Можно создать у людей побудительные мотивы, предоставив им большую ответственность за их собственную работу. Это то, в чем по большей части состоит процесс передачи полномочий, который согласуется с концепцией внутренней мотивации, основанной на содержании работы. Она связана также с фундаментальной идеей, что люди получают побудительные стимулы, когда они получают средства для достижения своих целей.

**Влияние.** Побудительным мотивом для людей может быть стремление к власти. В исследовании Дэвида Маклеланда установлено, что наряду с потребностью в достижении потребность во власти была первичной движущей силой для руководителей, хотя потребность в «причастности», т.е. в теплых дружеских

отношениях с другими участниками работы, всегда имела место. Организация через свою политику вовлечения создает побудительные стимулы, ставя людей в такие ситуации, когда их взгляды могут быть выражены, выслушаны и послужить руководством к действию. Это другой аспект передачи полномочий.

### **Функциональные обязанности должностных лиц энергослужбы предприятий**

Управление энергопредприятием возглавляет **директор**, который руководит всей его деятельностью. Он несет полную ответственность за выполнение выпуска продукции и диспетчерских указаний. Директор в пределах предоставленных ему прав распоряжается всеми средствами и имуществом предприятия, осуществляет контроль и проверку исполнения, руководит подбором и воспитанием кадров, несет ответственность за соблюдение финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии, обеспечивает охрану собственности, режим экономии и рентабельности производства.

Руководство производственно-технической деятельностью директор осуществляет через своего **заместителя — главного инженера**, ведающего техническими вопросами эксплуатации предприятия, организует и руководит разработкой и внедрением передовых методов производства, рационального использования оборудования, сырья, материалов, рабочей силы.

Под руководством главного инженера производится ремонт оборудования, техническая учеба и подготовка инженерно-технических работников энергопредприятия.

**Производственно-технический отдел (ПТО) энергопредприятия** выполняет следующие виды работ:

- разрабатывает режимы наилучшего использования, эксплуатационные нормы и режимные карты работы оборудования, проекты планов выработки энергии и планы технико-экономических показателей на планируемый период по предприятию в целом и по отдельным цехам; организует технический учет работы оборудования; ведет учет расхода материалов, электроэнергии на собственные нужды; составляет необходимую техническую отчетность; обрабатывает первичную техническую документацию; анализирует выполнение установленных режимов и технических норм работы оборудования;
- разрабатывает мероприятия по экономии топлива (на ТЭС) и по рациональному расходованию воды (на ГЭС), по снижению потерь электроэнергии (в предприятиях электрических сетей);
- организует повышение квалификации персонала; организует и контролирует производственный инструктаж персонала; составляет темы по рационализации и рассматривает рационализаторские предложения и т.п.;
- составляет общестанционный график ремонтов оборудования; участвует в составлении сетевых графиков ремонта оборудования, а также в приемке оборудования из ремонта;
- контролирует выполнение графика ремонтов;
- разрабатывает заявки энергопредприятия на материалы, запасные части и оборудование;
- контролирует соблюдение установленных норм расходования материалов; обеспечивает внедрение передовых методов ремонта и пр.

**Планово-экономический отдел, ПЭО, (на тепловых электростанциях):**

- разрабатывает перспективные и текущие планы работы электростанции и ее цехов;
- осуществляет контроль за ходом выполнения плановых показателей;
- разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда; занимается вопросами организации, нормирования и оплаты труда.

При отсутствии в структуре электростанции ПЭО эти работы выполняет ПТО.

**Отдел материально-технического снабжения** обеспечивает энергопредприятие материалами, инструментами и запасными частями, составляет заявки, заключает договора на материально-техническое снабжение и реализует их.

**Отдел кадров** осуществляет подбор кадров, оформляет прием, переводы и увольнения работников электростанции.

**Бухгалтерия** ведет учет хозяйственной деятельности электростанции, осуществляет контроль за правильным расходованием средств и соблюдением финансовой дисциплины, осуществляет бухгалтерский учет и отчетность.

**Цеха.** Каждый цех возглавляется начальником цеха, который подчинен по производственно-техническим вопросам главному инженеру, а по административно-хозяйственным вопросам — директору. Начальник цеха организует работу коллектива цеха по выполнению плановых заданий, распоряжается средствами цеха, имеет право поощрять работников цеха и налагать на них дисциплинарные взыскания в пределах штатного расписания, устанавливает тарифные разряды рабочим, имеет право найма и увольнения работников цеха (кроме ИТР и мастеров) и т.д.

Отдельные участки цеха возглавляются мастерами. **Мастер** отвечает за выполнение плана, расстановку и организацию труда рабочих, использование и сохранность оборудования, расходование материалов, фонда заработной платы, охрану труда и технику безопасности, правильное нормирование труда, руководит работой бригадиров и бригад рабочих на энергопредприятии.



Организационная структура энергопредприятия (электростанции, электрические или тепловые сети) в той или иной **форме имеет пять структурных блоков.**

Первый блок — руководство: директор с заместителями, главный инженер с заместителями. Число заместителей зависит от мощности и технологических особенностей электростанций — сложности оборудования и состава сооружений, вида топлива и т.п.

Директор может иметь следующих заместителей — по общим вопросам, капитальному строительству, хозяйственным и социальным вопросам, кадрам, охране и гражданской обороне.

Главный инженер (он же первый заместитель директора) может иметь заместителей — по эксплуатации, ремонту, модернизации и освоению новой техники.

Второй блок — персонал при руководстве (у директора и заместителей) — инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, инженер по режиму, старший инженер по эксплуатации, старший инженер по охране труда и технике безопасности, юрист-консульт, группа хозяйственного обслуживания.

Третий блок — включает функциональные отделы: производственно-технический, планово-экономический, бухгалтерия, отдел материально-технического снабжения, отдел капитального строительства, отдел оборудования, комплектации (последний — при строительстве или расширении предприятия).

Четвертый блок — производственные подразделения: цеха, службы, лаборатории, участки внутри цехов, рабочие места.

Пятый блок — непромышленные подразделения: структура жилищно-коммунального хозяйства, соцкультбыт и т.п.

## **Этика делового общения**

**Форма общения** - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

коммуникатор - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) - тот, кому говорят, сообщают информацию;

сообщение - то, что говорят, содержание информации,

средства общения - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные **формы общения:**

1) **опосредованное (косвенное)** - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.

2) **непосредственное (контактное)** - вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово - это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. ("Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал". Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная **информация может быть разделена на три категории:**

1) **функциональная**, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

**2) координационная,** циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

**3) оценочная,** происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

**Этика делового общения** — совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Этика делового общения представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Этика делового общения занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере.

Деловое общение возникает на основе и по поводу определённого вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей. Отличительной чертой делового общения является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

### **Структура деловой беседы:**

Подготовка к деловой беседе.

Установление места и времени встречи.

Начало беседы: вступление в контакт.

Постановка проблемы и передача информации.

Аргументирование.

Опровержение доводов собеседника.

Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.

Принятие решения.

Фиксация договоренности.

Выход из контакта.

### **Сущность делегирования, полномочия и ответственность.**

Виды и пределы полномочий. Правила и принципы делегирования

**Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение.**

Исполнительская ответственность – это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение, то есть работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Управленческая ответственность – руководитель несет ответственность за дела фирмы и своих подчиненных.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. Круг полномочий есть компетенция.

Виды полномочий:

1. Линейные. Связанные с основной деятельностью организации и передаются лицам, имеющим право воздействовать на подчинённых на основе принятых приказов, решений, правил, распоряжений, указаний для достижения целей. В любой организации имеются вертикальные, прямые связи подчинённости, которые можно провести от директора вниз до низшего управленческого уровня.

2. Аппаратные (штабные) полномочия даются лицам, которые поддерживают основные виды деятельности организации, непосредственно связанные с достижением поставленных целей. Во многих организациях подразделениями, выполняющими аппаратные (штабные) функции, являются кадровые и юридические службы, бухгалтерии и т.п., они разрабатывают рекомендации всем подразделениям, осуществляют деятельность по консультированию линейных руководителей, выполняют многочисленные функции обслуживания линейных подразделений.

В свою очередь штабные полномочия подразделяются на:

а) Рекомендательные (консультативные). Штабники дают советы линейным руководителям;

- б) Обязательного согласования. Линейные руководители должны обсуждать определенные ситуации со штабниками и получать их согласие на дальнейшие шаги;
- в) Параллельные. Штабной аппарат получает право контролировать решения линейных руководителей соответствующего уровня и при необходимости их опротестовывать;
- г) Функциональные. Штаб получает от высшего руководства право осуществлять в пределах своей компетенции от его имени некоторые линейные полномочия без согласования со своим непосредственным начальством.

Полномочия имеют пределы, определяемые процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде или передаваемыми подчиненному устно. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией. Но даже полномочия высшего руководства ограничены (законодательством, Уставом). Распределяя полномочия, менеджеры обычно следуют принципу единоначалия, который означает, что каждый работник имеет только одного непосредственного руководителя, которому он прямо подчинен, то есть получает непосредственные распоряжения от него и отвечает только перед ним. Численность подчиненных, которыми сможет управлять 1 человек, зависит от таких факторов, как характер выполняемой работы, размещение рабочих мест, возможности менеджера, способности работников и другое. Предельное число лиц, подчиненных менеджеру, которыми он может успешно управлять, есть норма управляемости.

Психологи установили, что с учётом индивидуальных особенностей человека оптимальным является численность подчиненных 7 плюс/минус 2.

Правила делегирования:

- 1) Перед каждым руководителем ставится комплекс задач с учетом его квалификации, опыта и знаний;
- 2) Определяются конкретные обязанности;
- 3) Исполнители наделяются необходимыми правами;
- 4) Объективная оценка риска.

Руководство для эффективного делегирования должно придерживаться принципа соответствия – объем полномочий должен соответствовать делегируемой ответственности.

**Контроль как функция управления. Сущность и назначение контроля, требования к контролю**  
**Контроль – это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия; процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.**

Контроль устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Контроль называют также обратной связью. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. Цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать», «уличить», «схватить», главное – оказать работникам помощь в осуществлении желательной линии поведения. (Сущность контроля – приложение № 10).

**необходимость контроля (назначение):**

• **Исчезает неопределенность.**

Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть всё, что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность фирмы и устранять неопределенность:

- изменение законов
- специализация и разделение труда
- изменение технологии
- неправильно выбранная структура
- конкуренция
- человеческие ресурсы

• **Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.**

Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить, с помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

(Если Вы неверно застегнули верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные).

• **Поддержание успеха.**

Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

**Контрольный «Трезубец»:**

**1.Предварительный контроль** – ведется до начала работы. Это договоры, стандарты, должностные инструкции. Предварительно контролируются ресурсы – человеческие, материальные, финансовые.

**2.Текущий контроль** – измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

**3.Заключительный контроль** – фиксируют итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание).

#### **Требования к контролю:**

- 1. Стратегическая направленность;**
- 2. Ориентация на результаты;**
- 3. Соответствие делу;**
- 4. Своевременность;**
- 5. Гибкость;**
- 6. Простота;**
- 7. Экономичность.**

#### **Инструктаж по безопасности труда**

По характеру и времени проведения инструктажи подразделяют:

1) вводный

В отдельных отраслях народного хозяйства вместо вводного инструктажа можно проводить обучение в порядке, установленном в отрасли.

2)первичный на рабочем месте;

3)повторный;

4)внеплановый;

5)целевой.

Вводный инструктаж по безопасности труда- проводят со всеми вновь принимаемыми на работу независимо от их образования, стажа работы по данной профессии ими должности, с временными работниками, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, а также с учащимися в учебных заведениях перед началом лабораторных и практических работ в учебных лабораториях, мастерских, участках, полигонах.

Вводный инструктаж проводят по программе, разработанной отделом охраны труда (инженер) с учетом требований стандартов, правил, норм и инструкций по охране труда, а также всех особенностей производства, утвержденной руководителем предприятия, учебного заведения по согласованию с профсоюзным комитетом. Продолжительность инструктажа устанавливаются в соответствии с утвержденной программой.

О проведении вводного инструктажа делают запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательной подписью инструктируемого и инструктирующего.

Первичный на рабочем месте до начала производственной деятельности проводят:

Со всеми вновь принятыми на предприятие, переводимыми из одного подразделения в другое;

С работниками ,выполняющими новую для них работу, командированными, временными работниками;

Со строителями, выполняющими строительно-монтажные работы на территории действующего предприятия;

Со студентами и учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику перед вы полонением новых работ, а также перед изучением каждой новой темы при проведении практических занятий в учебных лабораториях, классах, мастерских, участках, при проведении внешкольных занятий в кружках, секциях.

Примечание: лица, которые не связаны с оборудованием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием инструмента, хранением и применением сырья и материалов, первичный инструктаж на рабочем месте не проходят.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят по программам, разработанным и утвержденным руководителями производственных и структурных подразделений предприятия, учебного заведения для отдельных профессий или видов работ с учетом требований стандартов , соответствующих правил, норм, и инструкций по охране труда, производственных инструкций и другой технической документации. Программы согласовывают с отделом охраны труда и профсоюзным комитетом подразделения, предприятия.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят с каждым работником или учащимся индивидуально с практическим показом безопасных приемов и методов труда. Все рабочие ,в том числе выпускники профтехучилищ, учебно - производственных комбинатов, после первичного инструктажа на рабочем месте должны в течении первых 2-14смен пройти стажировку под руководством лиц, назначенных приказом по цеху.

Повторный инструктаж –проходят все рабочие не зависимо от квалификации, образования, стажа, характера выполняемой работы не реже одного раза в полугодие.

Предприятиями, организациями по согласованию с профсоюзами и местными органами госнадзора для некоторых категорий работников может быть установлен более продолжительный (до 1года) срок проведения повторного инструктажа. Повторный инструктаж проводят индивидуально или с группой работников, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места по программе первичного инструктажа на раб месте в полном объеме.

Внеплановый инструктаж- проводят; при проведении в действие новых или переработанных стандартов, правил, инструкций по охране труда, а также изменений к ним.

При изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приспособлений и инструмента, исходного сырья, материалов и других факторов, влияющих на безопасность труда.

При нарушении работающими и учащимися требований безопасности труда, которые могут привести или привели к травме, аварии, взрыву или пожару, отравлению;

По требованию органов;

При перерывах в работе- для работ , к которым предъявляют дополнительные требования (повышенные)безопасности труда более чем на 30 календарных дней, а для остальных работ 60 дней.

Внеплановый инструктаж проводят индивидуально или с группой работников одной профессии. Объем и содержание инструктажа определяют в каждом случае в зависимости от причин и обстоятельств, вызвавших необходимость его проведения.

Целевой инструктаж- проводят при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности(погрузка, уборка территории, разовые работы вне предприятия),ликвидация последствий аварии, стихийных бедствий и катастроф; производстве работ ,на которые оформляется наряд- допуск, разрешение и другие документы; проведении экскурсии на предприятии, организации массовых мероприятий с учащимися(экскурсии, походы)

Целевой инструктаж с работниками, проводящими работы по наряду- допуску, разрешению и тп, фиксируется в наряде-допуске или другой документации, разрешающей производство работ.

### **Разработка и утверждение типовых инструкций по охране труда**

Разработка межотраслевых и отраслевых типовых инструкций по охране труда производится в соответствии с настоящими Методическими рекомендациями.

Разработка межотраслевых и отраслевых типовых и инструкций по охране труда осуществляется на основе:

- 1)действующих законов и иных нормативных правовых актов;
- 2)изучения вида работ, для которого инструкция разрабатывается;
- 3)изучения условий труда, характерных для соответствующей должности, профессии(вида работ).
- 4)определения опасных и вредных производственных факторов, характерных для работ, выполняемых работниками соответствующей должности, профессии;
- 5)анализа типичных, наиболее вероятных причин несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- 6)определения наиболее безопасных методов и приемов выполнения работ.

Требования, предъявляемые к подготовке межотраслевых и отраслевых типовых инструкций по охране труда, аналогичны требованиям, предъявляемым к подготовке межотраслевых и отраслевых правил по охране труда.

В межотраслевую или отраслевую типовую инструкцию по охране труда рекомендуется включать разделы:

- 1)общие требования охраны труда.
- 2)требования охраны труда перед началом работы.
- 3)требования во время работы.
- 4)требования в аварийных ситуациях.
- 5)требования по окончании работы.

При необходимости можно включать другие разделы;

-указания о необходимости соблюдения правил внутреннего распорядка;

-требования по выполнению режимов труда и отдыха;

-перечень опасных и вредных производственных факторов, которые могут воздействовать на работника в процессе работы;

-перечень спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, выдаваемых работникам приспособлений и инструмента;

-правила личной гигиены, при выполнении работы;

В раздел «требования охраны труда перед началом работы»рекомендуется включать:

-порядок подготовки рабочего места, средств индивидуальной защиты;

-указания по безопасному содержанию рабочего места;

-действия, направленные на предотвращение аварийных ситуаций;

Действия по оказанию первой помощи пострадавшим при травмировании, отравлении и других повреждений здоровья;

В раздел « во время работы» рекомендуется предусматривать:

-способы и приемы безопасного выполнения работ;

-требования безопасного обращения с исходными материалами;

-указания по безопасному содержанию рабочего места;

-действия направленные на предотвращение аварийных ситуаций;

- действия по оказанию первой помощи пострадавшим при травмировании, отравлении и других повреждениях здоровья;

В разделе«в аварийных ситуациях» рекомендуется излагать:

-действия работников при возникновении аварий и ситуаций;

В разделе«требования по окончанию работ» отражать:

-порядок отключения оборудования, света, электроприборов ,аппаратуры;

Порядок уборки отходов, в ходе производственной деятельности;- порядок извещения руководителя о недостатках, влияющих на безопасность труда, обнаруженных во время работы.

Инструкция по охране труда для работника разрабатывается исходя из его должности, профессии или вида выполняемой работы. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет. Если в течении срока действия инструкции по охране труда для работника условия его труда не изменились, то ее действие продлевается на следующий срок.

## **Права работников службы охраны труда**

1)Работники Службы имеют право:

а ) в любое время суток беспрепятственно посещать и осматривать производственные, служебные и бытовые помещения организации, знакомиться в пределах своей компетенции с документами по вопросам охраны труда

б )предъявлять руководителям подразделений, другим должностным лицам организации обязательные для исполнения предписания(рекомендуемая форма-приложение к настоящим рекомендациям)об устранении выявленных при проверках нарушений требований охраны труда и контролировать их выполнение.

в) требовать от руководителей подразделений отстранения от работы лиц, не имеющих допуска к выполнению данного вида работ, не прошедших в установленном порядке предварительных и периодических медицинских осмотров, инструктажа по охране труда, не использующих в своей работе предоставленных средств индивидуальной защиты, а также нарушающих требования законодательства об охране труда.

г)направлять руководителю организации предложения о привлечении к ответственности должностных лиц, нарушающих требования охраны труда.

д)запрашивать и получать от руководителей подразделений необходимые сведения, информацию, документы по вопросам охраны труда, требовать письменные объяснения от лиц, допустивших нарушения законодательства об охране труда.

е)привлекать по согласованию с руководителем организации и руководителями подразделений соответствующих специалистов организации к проверкам состояния условий труда.

ж)представлять руководителю организации предложения о поощрении отдельных работников за активную работу по улучшению условий и охраны труда.

з)представительствовать по поручению руководителя организации в государственных и общественных организациях при обсуждении вопросов охраны труда.

**Должностная инструкция** – это локальный организационно-правовой документ, устанавливающий для работника конкретные должностные обязанности в соответствии с занимаемой должностью.

Должностная инструкция – эффективное средство управления персоналом. Она выполняет организационную, регламентирующую и регулирующую роль. Инструкция позволяет оценивать работу каждого сотрудника. На основании должностной инструкции составляется трудовой договор.

Разработка должностных инструкций – обязанность руководителя службы управления персоналом. Инструкция согласовывается с руководителем структурного подразделения и юристом организации. Утверждает инструкцию первый руководитель.

Структура текста должностной инструкции

1. Общие положения

1.1. Определение категории работника (руководитель, специалист или технический исполнитель).

1.2. Условия приема на работу и увольнения (кто принимает на работу и освобождает от должности).

1.3. Кому подчиняется данный работник.

1.4. Какими нормативно-правовыми документами руководствуется в своей профессиональной деятельности.

1.5. Требования к образованию и квалификации, к стажу работы.

2. Должностные обязанности (какие виды работ должен выполнять).

3. Права работника.

4. Ответственность работника.

**Графики сменности составляются** с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ (ч. 3 ст. 103 ТК РФ).

Графики составляются исходя из установленной нормы рабочего времени за учетный период для конкретной категории работников и содержат информацию о продолжительности рабочего времени в течение смены, перерывах на отдых между сменами и порядке их чередования.

Проставление в графике работы в две смены подряд для одного работника, даже при его согласии, недопустимо.

Как правило, в графике устанавливается прямой порядок чередования работников по сменам (отработав первую смену, работник после отдыха включается во вторую, в третью и т.д.) или обратный (отработав первую смену, работник после отдыха включается в третью, затем во вторую и т.д.). В организациях с непрерывным производственным процессом может применяться график сменности для четырех смен (три смены работают сутки, а четвертая отдыхает).

Важно отразить в графике время отдыха работников в соответствии с требованием ст. 110 ТК РФ о предоставлении работнику непрерывного отдыха не менее 42 часов еженедельно.

Продолжительность ежедневного (междусменного) отдыха должна быть закреплена в локальном нормативном акте или определена коллективным договором. Помимо локальных нормативных актов, время перерывов между сменами может регулироваться иными нормами. Например, п. 27 Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников метрополитена (утв. Приказом Минтранса России от 08.06.2005 N 63) устанавливает, что ежедневный отдых должен быть не менее двойной продолжительности времени работы в предшествующий рабочий день (смену).

Если более половины времени смены выпадает на ночное время, то по общему правилу ее продолжительность сокращается на один час.

Максимальная продолжительность рабочей смены законодательно не установлена. Однако продолжительность работы для некоторых категорий работников регулируется нормативными актами, например Положением об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников плавающего состава судов внутреннего водного транспорта (утв. Приказом Минтранса России от 16.05.2003 N 133), Положением об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категорий работников железнодорожного транспорта, непосредственно связанных с движением поездов (утв. Приказом МПС России от 05.03.2004 N 7) и др.

График работы смен

(образец заполнения)

Общество с ограниченной ответственностью "Юпитер" УТВЕРЖДАЮ

(ООО "Юпитер")

Генеральный директор ООО "Юпитер"  
Москва

Никоноров В.С. Никоноров  
"24" февраля 2012 г.

График работы на апрель 2012 г.

Количество смен - 2.

Продолжительность смены - 8 часов.

Продолжительность перерыва для отдыха и питания в течение смены - 1 час.

Время начала и окончания смены:

I - с 06.00 до 15.00

II - с 15.00 до 24.00

Время начала и окончания смены 30.04.2011 (рабочая смена, предшествующая праздничному дню):

I - с 06.00 до 14.00

II - с 14.00 до 22.00

Условные обозначения:

"в" - выходной день;

"I", "II" - первая смена, вторая смена.

N п/п	Фамилия, инициалы, должность работника	Табель- ный номер	Распределение смен по дням недели															Итого отработано за месяц	В том числе ночные часы
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
			16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Часы	
1	Антонов И.П. оператор	10	I	I	в	в	I	I	I	I	I	в	в	I	I	I	I	22	-
			I	в	в	I	I	I	I	I	в	в	I	I	I	I	175		
2	Степанов А.К. оператор	15	II	II	в	в	II	II	II	II	II	в	в	II	II	II	II	22	42
			II	в	в	II	II	II	II	в	в	II	II	II	II	175			

Начальник отдела N 6                      Куприянов                      С.А. Куприянов

С графиком работы ознакомлены:

оператор                      Антонов                      И.П. Антонов

26.02.2012

оператор                      Степанов                      А.К. Степанов

26.02.2012

После **составления график сменности** должен быть утвержден руководителем организации. По общему правилу график вводится в действие путем издания соответствующего приказа.

Приказ о введении

в действие графика смен

(образец заполнения)

Общество с ограниченной ответственностью "Юпитер"

(ООО "Юпитер")

ПРИКАЗ N 65

Москва

28.11.2011

О графике смен

В соответствии с п. 6.5. Правил внутреннего трудового распорядка

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С 16.01.2012 ввести в действие график сменности цеха N 6 (приложение N 1).

2. Начальнику цеха N 6 ознакомить работников с настоящим приказом и приложением к нему.

Приложение: график сменности на 2 л.

Директор                      Новиков                      Ю.П. Новиков

С приказом ознакомлены:

начальник цеха                      Куприянов                      С.А. Куприянов

28.11.2011

Работники должны быть ознакомлены под роспись с утвержденным графиком сменности не менее чем за месяц до введения его в действие (ч. 4 ст. 103 ТК РФ). Если кто-то из работников отказывается от ознакомления, работодателю следует составить соответствующий акт.

Если работникам, работающим в обычном режиме, по инициативе работодателя необходимо изменить режим работы (например, при переходе с двухсменного на трехсменный режим), работники уведомляются об этом не менее чем за два месяца (ст. 74 ТК РФ). При их согласии работать в измененных условиях с ними заключаются дополнительные соглашения к трудовому договору.

В случае перевода работника на должность или работы, где предусматривается сменный график, изменение условий не требует уведомления за два месяца. Перевод на другую работу оформляется путем подписания дополнительного соглашения об изменении режима работы (ст. 72 ТК РФ). В данном случае работника



необходимо ознакомить с локальным нормативным актом, регламентирующим работу по графику сменности, и непосредственно с графиком.