Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Машинобудівний факультет

Кафедра «Інтегровані технології машинобудування» ім. М.Ф. Семка

Крижний Г.К.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

з дисципліни «Сертифікація персоналу»

Харків

Практичне заняття № 1

Аналіз процесу сертифікації персоналу

Проаналізуйте та дайте відповіді на запитання

О сертификации персонала

Переход страны на качественно новый уровень развития, ее вхождение в ВТО активизирует развитие систем добровольной сертификации в различных областях деятельности. Наряду с сертификацией продукции и систем менеджмента качества особую значимость приобретает процедура сертификации персонала, так как человек становится наиболее ценным ресурсом конкурентоспособности страны.

Поэтому настало время, обязывающее государство и работодателей вкладывать в целевое развитие человеческого капитала.

Государство уже сегодня предъявляет повышенные требования к человеческим ресурсам. Особенно быстрыми темпами стал расти спрос на квалифицированную рабочую силу.

В нынешних условиях каждая организация должна располагать высокообразованными предприимчивыми и восприимчивыми к новому, высокопрофессиональными, творческими, социально-ответственными специалистами. Однако, как бы ни была четко обозначена структура управления организацией и ответственность каждого исполнителя, деятельность предприятия вряд ли будет достаточно эффективной без специально подготовленных к совместной работе людей.

В настоящее время и государству, и работодателю, и работникам всех уровней стала выгодна сертификация персонала, проводимая аккредитованной независимой организацией. Сегодня каждый человек должен осознавать свой потенциал, непрерывно обновлять собственные компетенции и получать официальное подтверждение их наличия как своей главной собственности, обеспечивающей профессиональную успешность и непрерывное повышение уровня собственного жизнеобеспечения. Таким образом, появляется необходимость независимой оценки и сертификации профессиональных квалификаций.

Воспользуйтесь имеющейся возможностью для развития своего потенциала

и измените свою жизнь!

Что такое сертификация?

Сертификация персонала – это подтверждение компетентным органом квалификации работника на соответствие требованиям профессионального стандарта

Суть сертификации – объективная оценка уровня профессиональной квалификации работника требованиям производства и бизнеса, установленным соответствующим профессиональным стандартом, подтверждающая его возможности и право выполнять конкретные виды трудовой деятельности вне зависимости от места, времени и способа получения квалификации.

Какие цели преследует сертификация персонала?

- Создание условий для работы предприятий, организаций, учреждений всех форм собственности на едином товарном рынке Российской Федерации по выпуску конкурентоспособной продукции;
- Содействие предприятиям, организациям и учреждениям в подборе компетентного персонала на рынке труда;
- Подтверждение возможностей предприятия, организации, учреждения обеспечивать заявленные показатели качества продукции (услуг) имеющимся персоналом;
- Защита потребителя от недобросовестного изготовителя, использующего в процессе создания продукции (оказания услуги) трудовые ресурсы, имеющие уровень профессиональной квалификации, не соответствующей заявленному качеству выпускаемой продукции или оказываемой услуги;
- Защита права граждан на выполнение работы в соответствии с имеющейся компетентностью.
- Обеспечение безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, компетентностью должностных лиц и отдельных категорий работников, обусловленной профессиональными стандартами;
- Обеспечение эволюции профессий и квалификаций, переход от рынка труда к рынку профессиональных компетенций

Заявителями сертификации могут быть

Принципы сертификации квалификаций

- *добровольность* прохождения процедур оценки и сертификации квалификаций;
- *открытость и достоверность* информации о процедурах и результатах оказания услуг по оценке и сертификации квалификаций, своевременность ее представления;
- *адаптированность* процедур оценки к изменяющимся требованиям к квалификациям;
- *независимость и объективность оценки* квалификаций, делегированной независимым экспертам;
- *обеспечение конфиденциальности* в отношении персональных данных, полученных при проведении оценки и сертификации квалификаций.

В чем отличия процедуры сертификации от аттестации персонала?

В настоящее время сертификация персонала зачастую ассоциируется с его аттестацией. Однако процедуры сертификации и аттестации персонала по назначению различны.

Технология оценки персонала через аттестацию существует очень давно и призвана оценивать ***соответствие уровня квалификации персонала*** занимаемой должности в конкретной организации, на основе внутренних

требований руководства, других регламентов и проводиться силами самой организации.

Проводят ее непосредственное руководство предприятия, которое ,как правило, уже имеет сформированное мнение о достоинствах и недостатках специалиста, часто не всегда объективное.

Сертификация же вынесена за пределы конкретной организации, ее проводит третья независимая сторона и ее целью является установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям внешних профессиональных стандартов, разработанных вне конкретной организации профессиональными сообществами. Сертификация позволяет установить и удостоверить более широкую область собственной компетенции специалиста, дает гарантию уровня его профессионализма, позволяет специалисту использовать больший диапазон смены профессиональных ролей при соответствующей дополнительной профессиональной подготовке.

Эти две процедуры в руках опытного руководителя организации взаимно дополняют друг друга. На этапе подбора персонала сертификат соответствия служит гарантией будущего качества работы. Количество сертифицированных сотрудников влияет на увеличение нематериальных активов организации, ее конкурентоспособность.

Поэтому подготовка персонала организации к восприятию процедуры сертификации, обеспечение возможности ее прохождения является мощным долговременным мотивирующим фактором развития кадрового потенциала.

Процедура сертификации

Процедура оценки и сертификации квалификаций базируется на профессиональных стандартах по видам деятельности.

Профессиональный стандарт – это нормативный документ, который содержит минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

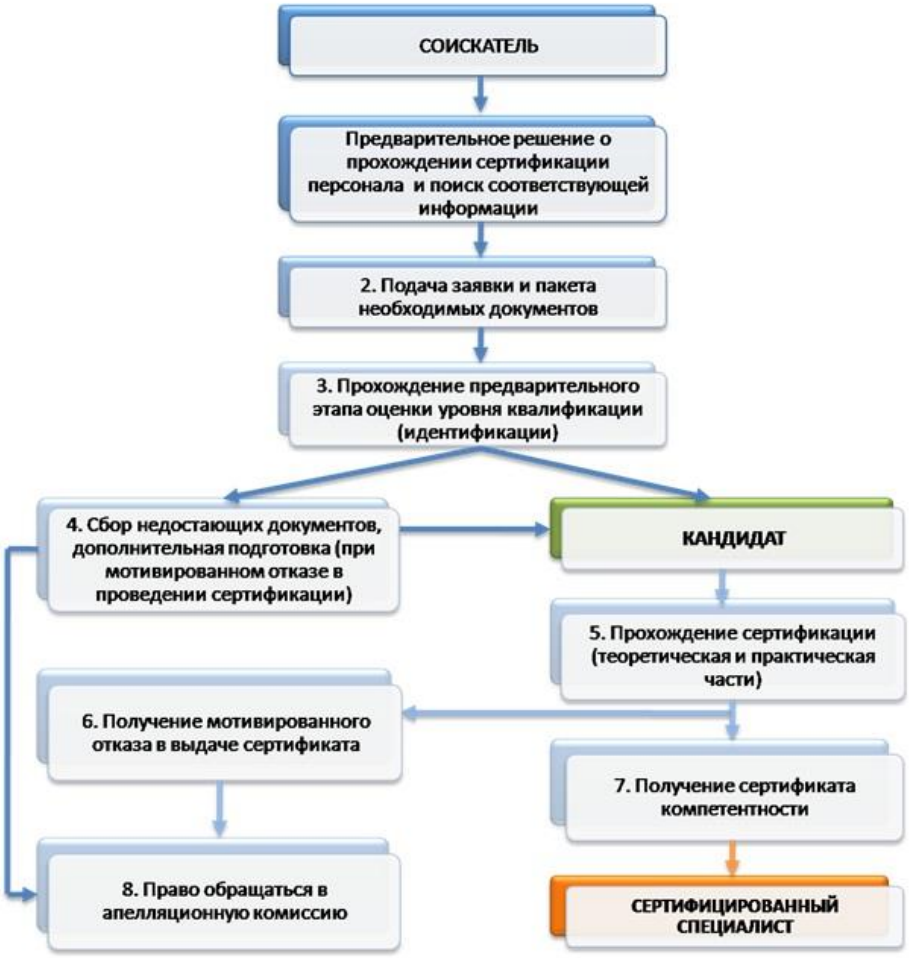
К каждому профессиональному стандарту имеются комплекты оценочных средств, критерии оценки квалификаций

Заявитель вправе сам выбрать уровень квалификации, на соответствие которому он хочет сертифицироваться, и подтвердить его через процедуру

пресертификации. Как и любой процесс, процедура сертификации предполагает несколько этапов, среди которых:

- Подача заявителем в Центр сертификации заявления;
- Рассмотрение заявки, идентификация сертифицируемого;
- Принятие решения по заявке; . выбор схемы сертификации- заключение договора на проведение сертификации между органом по сертификации и заявителем;
- назначение органом по сертификации эксперта и исполнителей работ по сертификации;
- Проведение оценки соответствия (сертификационных испытаний);
- Выдача сертификата компетентности «Регистра системы сертификации персонала» Федерального агентства по техническому регулированию, либо мотивированный отказ в выдаче сертификата компетентности
- Внесение в Реестр Системы добровольной сертификации персонала записи о сертифицированном персонале, передача сведений в реестр «Регистра системы сертификации персонала;
- Проведение периодического инспекционного контроля за сертифицированным персоналом, принятие решения о продлении срока действия сертификата либо его аннулировании в случае выявленных нарушений.

Запитання:



Для проведения сертификации заявитель направляет в центр сертификации **заявление по установленной форме**. **В случае сертификации персонала организации подается заявка от юридического лица.**

К заявлению (заявке) прилагаются следующие документы:

1. Копия паспорта

2. Копия свидетельства о браке (при смене фамилии)

3. Копия документов, подтверждающих образовательный ценз (диплом, свидетельство), либо опыт работы

4. Фотография 2 шт. 3 х 4

5. Заявление (заявка) на сертификацию установленного образца

6. Копия квитанции об оплате

Сертификация дает целый ряд очевидных преимуществ:

Что дает сертификация работнику?

- Подтверждение независимой организацией уровня квалификации и профессионального мастерства на текущий момент времени;

-Документально оформленное свидетельство профессионализма, которое позволит различным категориям работников, с различным стажем или только выходящим на рынок труда, получить официальное признание их компетенции и квалификации, что определит их ценность для рынка труда с одной стороны, а с другой – позволит выявить пути для дальнейшего обучения и профессионального роста;

- Повышение шансов трудоустройства с учетом качества своей подготовки;

- Основание для заключения трудового договора по эффективному контракту;

- Приоритетность продвижения по служебной лестнице.

- Подтверждение качества и надежности всех выполняемых работником операций;

- Дополнительное основание для повышения заработной платы;

- Обеспечение психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях;

- Повышенное внимание руководства предприятия, доверие и уважение к обладателю сертификата;

-Защиту от недобросовестного предпринимателя;

Что дает сертификация образовательному учреждению профессионального образования?

- Подтверждение качества образования, его соответствие требованиям рынка труда;

- Результативность и востребованность образовательных программ;

- Конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, приоритетное получение заказа на подготовку;

- Трудоустройство (востребованность)выпускников;

- Реальное повышение профессиональной компетентности преподавателей.

- Эффективность использования бюджетных средств.

Что дает сертификация выпускнику учреждения профессионального образования?

- Знакомство с требованиями работодателя (профессионального стандарта);

-Подтверждение своей компетентности через независимую оценку результатов обучения вхождение в Единый реестр сертифицированного персонала (имидж);

- Четкое представление своей ответственности. Социальную устойчивость и мобильность на рынке труда.

-Возможность определения собственного уровеня личностно-профессионального развития;

- Планирование своей карьеры и дальнейшего развития;

- Обеспечение востребованности на рынке труда, упрощение и сокращение сроков поиска подходящей работы, преимущество трудоустройства;

-Возможность легко адаптироваться в процесс производства, горизонтальную мобильность внутри организации, потенциальную возможность получения более высокой заработной платы, рост по служебной лестнице;

- Защиту от недобросовестного предпринимателя.

Какие преимущества имеет предприятие, участвующее в процедуре сертификации персонала по отношению к предприятиям, не получившим подтверждение компетентности своих кадровых ресурсов?

- Возможность управлять сохранением и развитием кадрового потенциала организации через владение информационной базой профессиональных кадров;

- Возможность подбора более компетентного персонала;

-Получение реальной независимой оценки уровня профессиональной пригодности работников, качества подготовки выпускников учреждений профессионального образования, сопоставление соответствия персонала заявленному качеству выпускаемой продукции;

- Возможность сформировать рекомендации по перспективному направлению процессов внутрифирменного обучения, стимулировать персонал на повышение уровня своей квалификации, активизировать его профессиональный рост через непрерывное целевое наращивание компетенций;

- Стимулирование персонала на повышение уровня квалификации;

- Повышение общей конкурентоспособности организации за счет мотивации и эффективности труда работающих , обеспечение требований международных рынков труда, продукции, товаров и услуг, возможность реализации продукции (услуг) по обоснованным ценам;

- Повышение имиджа организации на внутреннем и международном рынках, допуск к участию в международных тендерах и проектах;

- Возможность получения приоритетности инвестирования, кредитования;

- Подтверждение партнерам по бизнесу своей надежности и др.

Что дает сертификация профессиональным союзам, объединениям работодателей?

- Формирование политики в области профессионального образования и обучения;

- Создание и ведение информационно-аналитической базы данных (о профессиональных кадрах, их состоянии, основных факторах развития профессиональных компетенций и т.д.);

- Планирование и реализация мер по повышению уровня квалификации конкретных категорий персонала;

- Контроль эффективности действующих профессиональных стандартов.

Что дает сертификация органам исполнительной власти в регионе?

- Функционирование независимой оценки и развития профессиональных квалификаций как решение приоритетной задачи государства

-Формирование и эффективную реализацию государственной политики в области управления и развития человеческих ресурсов

- Прогнозирование развития отраслей экономики

- Мониторинг результативности организационных, технических и финансовых мер, направленных на повышение уровня квалификации трудовых ресурсов.

- Контроль эффективности системы управления качеством рабочей силы в условиях инновационной экономики.

Запитання:

1. Що таке сертифікація персоналу
2. З якою метою проводиться сертифікація персоналу?
3. Сертифікація персоналу – це справа обов’язкова чи добровільна?
4. Хто зацікавлений в сертифікації персоналу?
5. В чому полягає процедура сертифікації персоналу?
6. Яку освіту повинен мати претендент на отримання сертифікату?

Практичне заняття № 2

Международная корпорация Холдинг «Наука Т»

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных

возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.

2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).

3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.

4. Опишите желаемого сотрудника организации.

5. Сформулируйте основные корпоративные правила:

- в области отбора, обучения и продвижения персонала;
- в области стимулирования труда.

6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Практичне заняття 3

Анализ процесса вывода фирмы на запланированную мощность

Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выводу на запланированную мощность средней по размерам фирмы по производству ювелирных изделий.

Цель. Насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недорогими ювелирными изделиями российского производства с применением новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции.

Форма собственности. Частное предприятие, общество с ограниченной ответственностью.

История создания и краткий анализ сложившейся ситуации. Фирма X основана в 2007 г. на базе двух фирм. Первая фирма Y была создана в 2006 г. Основной вид деятельности – оптовая торговля ювелирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с X эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы X. Фирма Y будет иметь самостоятельную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура – предпринимательского типа (оценка результатов деятельности по количеству принесенной прибыли).

Вторая фирма (Z) была основана в 2002 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кризисных ситуациях, приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности.

После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу «семьи». Директор фирмы являлся руководителем и «отцом» для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не проводилось, что спровоцировало кризис управления. Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за

всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационными структурами и соответствующими управленческими схемами.

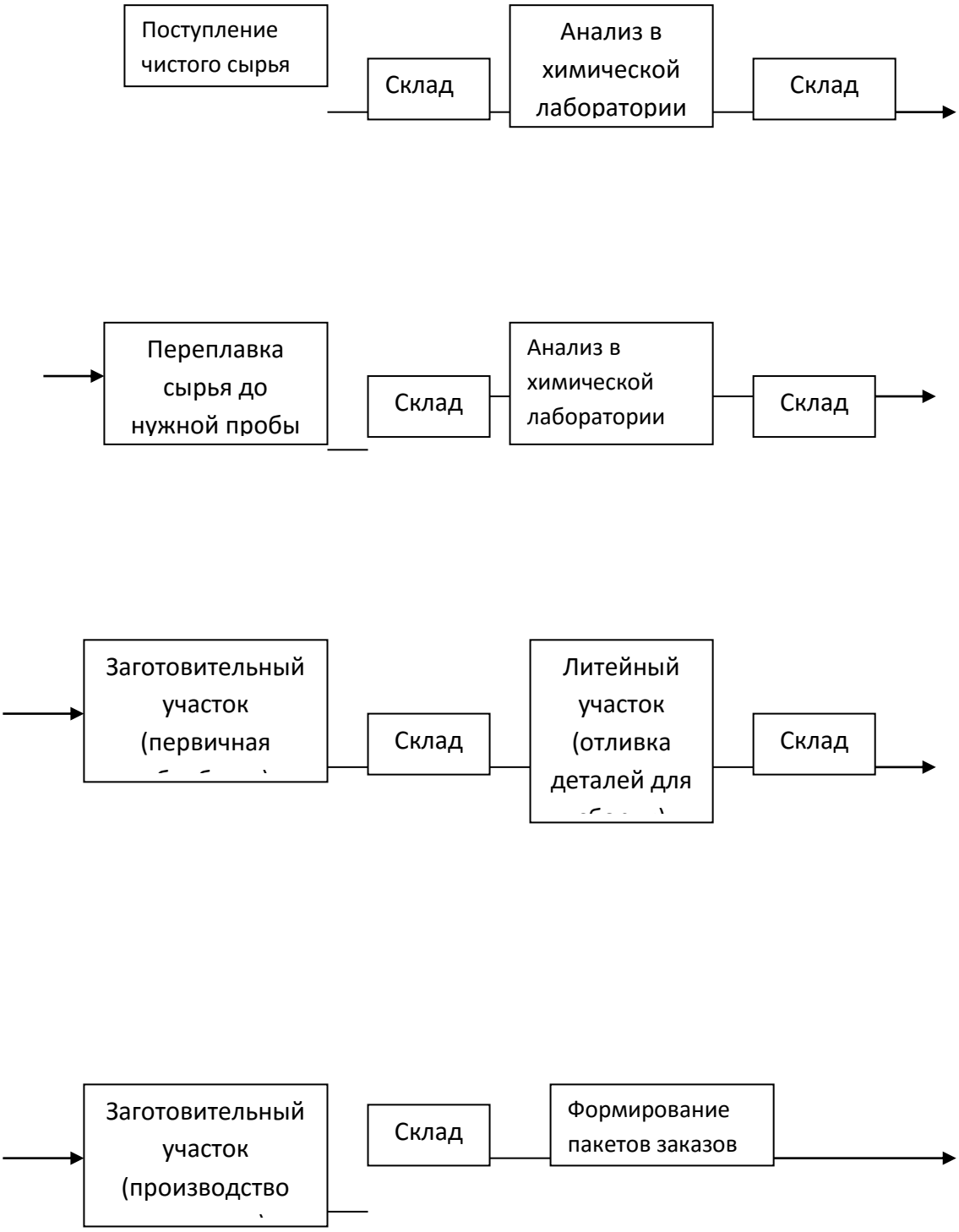


Схема технологического процесса производства ювелирных изделий

Начало формирования концепции новой организации. Слияние двух взаимодействующих фирм (одной – производственной, другой – торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядочить систему управления. Так как штат фирмы X будет большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы Z, встает вопрос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями.

На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделения с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуникационные связи между подразделениями.

Следующий шаг – разработка оптимальной управленческой структуры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выделены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад готовой

продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упаковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секретариат.

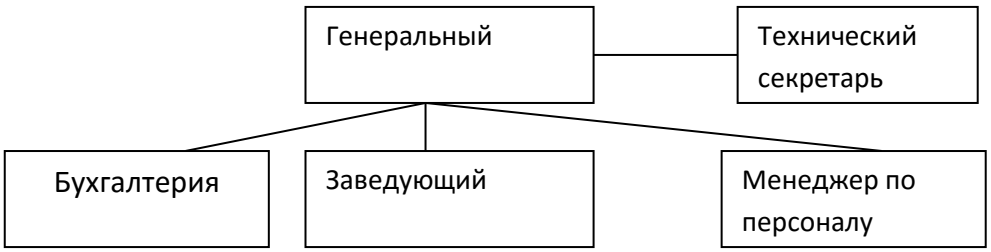
Подразделения, относящиеся к основному производству, находятся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделения вспомогательного производства – в прямом подчинении у генерального директора. Гравировальный участок, одновременно являющийся частью основного производства и выполняющий вспомогательные функции, подчиняется заведующему производством и работает по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

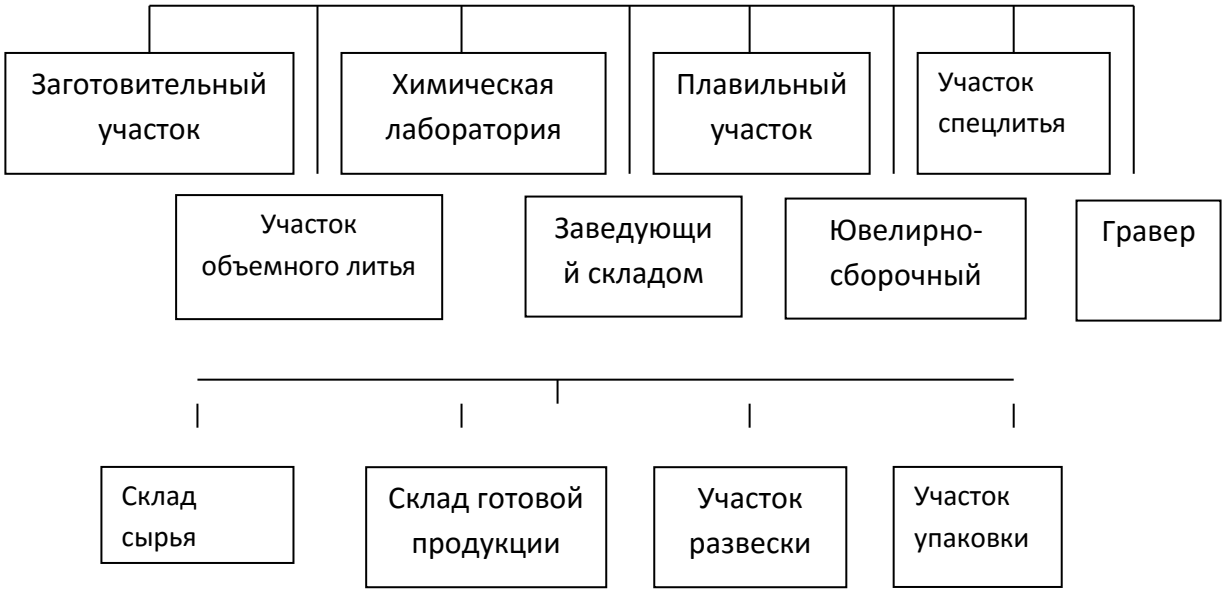
Следует отметить, что описанная выше производственная структура в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов.

Как уже отмечалось, желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Принцип, положенный в разделение труда, – функциональный. Были определены руководители, специалисты и исполнители.

Руководитель организации – генеральный директор, распоряжающийся ресурсами организации.

Специалисты – главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, менеджер по персоналу – не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений.





Структурная схема прямой подчиненности

(идеальный вариант)

Исполнители — работники вышеуказанных подразделений – претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации.

Так как в проектируемой организации необходим наивысший контроль за распределением и использованием основных ресурсов, необходима определенная иерархичность в структуре.

Дальнейший шаг в разработке программы – расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальнейшим их обоснованием.

Проанализируем данные таблицы. Для нормального функционирования организации и выпуска запланированного объем продукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных сотрудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут быть переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функции заготовщиков распределяются между литейщиками и ювелирами; ювелиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т.е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учитываться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объединятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участков;

заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необходимую помощь ювелирам.

Объем производства при такой расстановке кадров будет небольшим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры — по мере загруженности уже работающих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) менеджер по персоналу.

Должность	**Количество сотрудников**		
	Идеальное	**Необходимое**	**Желаемое**
1. Генеральный директор	1	1	1
2. Главный бухгалтер	1	1	1
3. Заведующий производством	1	1	0
4. Менеджер по персоналу	1	0	0
?. Технический секретарь	1	1	1
6. Кладовщик	2	2	1
7. Химик	1	1	1
8. Мастер, бригадир	4	0	0
9. Плавильщик	2	0	0
10. Заготовщик	2	0	0
11. Литейщик	4	3	3
12. Ювелир	15	8	8
13. Ювелир по эксклюзивным работам	2	0	1
14. Заведующий складом	1	1	0
15. Упаковщик	1	0	0
16. Развесчик	1	1	0,5
17. Художник-гравер	1	0	0
I8. Лаборант			
Итого	42	21	17,5

Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах возможны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае возникнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также,

что ему будут переданы некоторые коммуникационные функции, выполняемые по схеме заведующим производством.

При отсутствии заведующего производством на генерального директора перекладываются его обязанности, что может привести к кризисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами литейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэффективна.

Следующими шагами будут описание производственных коммуникаций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым позициям.

Описание деятельности по ключевым позициям.

Генеральный директор — распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, лицензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы; осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

Заведующий производством — планирует объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию генеральному директору; участвует в распределении сырья по имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании пакетов-заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; участвует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участвует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми производственными процессами; дает необходимые рекомендации руководству; участвует в стратегическом и текущем планировании.

Кладовщик — сдает сырье на химический анализ; производит прием сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сырье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего производством проводит

сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки прием полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по заявке заведующего производством формирует пакеты-заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); принимает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортировку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продукции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по технологическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции.

Остальные позиции описываются согласно стандартным должностным инструкциям.

Следующими шагами в разработке новой организации будут действия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка; создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников.

На этом этап подготовки будет закончен, за ним последуют этапы наладки оборудования и набора персонала.

Так как штат фирмы X будет полностью укомплектован из бывших сотрудников фирмы Z, то отдельно этот вопрос рассматриваться не будет. Все принятые сотрудники будут ознакомлены с новыми правилами, нормативными документами, правами и обязанностями и после подписания трудовых соглашений смогут приступить к работе.

Следует отметить, что проектирование новой организации основывается на следующих принципах.

• Создание образа «идеальной» организации, способной производить продукцию по заданным в технико-экономическом обосновании объемам.

• Анализ имеющейся на сегодняшний день ситуации и определение недопустимых ошибок, ведущих к кризису управления.

• Выбор путей, позволяющих не допустить этих ошибок.

• Планирование этапов (шагов) по созданию организации.

• Детальная проработка этих шагов и определение их последовательности.

• Подготовка к запуску организации.

Если для успешного выполнения программы имеется все необходимое: желание сделать планы действительностью, необходимая материально-техническая база и план действий, то при соблюдении последовательности и согласованности в действиях, а также при наличии, эффективного руководства, программа может быть реализована в кратчайшие сроки.

Вопросы:

1. В предполагаемом объединении фирм Y и Z функция маркетинга отводилась фирме Y, в то же время отмечалось, что фирма Z тоже будет иметь отдел маркетинга. В реализованной «идеальной» структуре выдержано это условие?
2. Есть ли синергетический эффект от объединения фирм Y и Z в фирму X ?
3. В чем состоит новизна организационной структуры после реорганизации?
4. Что бы вы порекомендовали еще улучшить в организации фирмы X?

Практичне заняття №4

Фабрика игрушек

Компания «Toys» производит деревянные игрушки различных типов.

Предварительный вопрос:
Как повлияла новая линия на производительность
и удовлетворенность работой?

Одна из частей процесса производства включает окраску частично собранных игрушек. На этой операции работают женщины. Игрушки вырезаются, шлифуются и собираются в отдельном помещении. Затем они погружаются в специальный раствор, после чего окрашиваются. Игрушки в основном двухцветные, правда, некоторые выпускаются более чем в двух цветах. Каждый цвет требует дополнительного рейса через помещение для окраски.

В течение ряда лет производство этих игрушек было полностью ручным. Однако для удовлетворения сильно возросшего спроса операция окраски недавно была перепроектирована так, что 8 работниц, занимающихся окраской, были поставлены на конвейерную линию с цепью крюков. Эти крюки находились в непрерывном движении и двигались по линии в духовой шкаф. Каждая работница сидела в собственной кабинке, спроектированной так, чтобы отводить испарения и заслонять от краски. Работница должна была брать игрушку с подноса перед ней, помещать в роликовую красильную машину, напылять краску согласно шаблону, затем освобождать игрушку и вешать на крюк, проходящий мимо. Темп, с которым перемещаются крюки, был рассчитан инженерами так, чтобы каждая натренированная работница была бы способна повесить окрашенную игрушку на каждый крюк, прежде чем он выйдет из зоны ее досягаемости. Работницы в комнате окраски работали по системе коллективных премий. Из-за того, что операция была нова для них, они получали так называемую учебную премию за произведенное количество, которая уменьшалась каждый месяц. Эта учебная премия была рассчитана так, чтобы сойти на нет через 6 месяцев. К тому времени ожидалось, что все станет на свои места, то есть работницы станут способными соответствовать норме и зарабатывать групповую премию при ее превышении.

Предварительный вопрос:
Как Вы полагаете, что должна была сделать
администрация до прибытия консультанта?

К концу второго месяца учебного периода появились проблемы. Работницы обучались более медленно, чем ожидалось в начале. Оказалось, что их производительность гораздо ниже, чем планировалось. Много крюков проходило пустыми. Работницы жаловались, что те проходят слишком быстро, так как при нормировании был установлен неверный темп. Несколько работниц бросили работу и были заменены новыми, что в дальнейшем усугубило проблему. Командный дух, развитие которого ожидалось через групповое премирование, не был заметен. Зато было заметно то, что называется «сопротивлением». Одна из работниц, которую группа рассматривала как лидера (а администрация как зачинщика) высказывала жалобы мастеру: работа грязная, крюки двигаются слишком быстро, стимулирующие выплаты не были правильно рассчитаны, слишком жарко работать из-за близости к духовому шкафу.

Предварительный вопрос:
Каково будет влияние этого обсуждения на мораль в коллективе и отношения с мастером?

Консультант, которого ввели в курс дела, работал полностью через мастера. После бесед с консультантом мастер пришел к выводу, что первым шагом должно быть собрание работниц вместе для общего обсуждения условий работы. Он пошел на этот шаг с некоторыми колебаниями, но по своей воле. На первую встречу, проведенную немедленно после рабочей смены, пришли все 8 работниц. Они выразили все те же проблемы: крюки двигаются слишком быстро, работа слишком грязная, комната жаркая и плохо проветриваемая. По некоторым причинам на этот последний пункт они больше всего жаловались. Мастер пообещал обсудить проблему вентиляции и температуры с инженерами, и вторая встреча была запланирована как отчетная. В следующие несколько дней мастер вел переговоры с инженерами. И они, и управляющий полагали, что жалоба полностью надуманна, а стоимость любой корректировочной меры будет слишком высокой.

Мастер шел на следующую встречу с некоторыми опасениями. Работницы, однако, оказались не слишком расстроенными, может быть, потому, что имели собственное предложение. Они предлагали установить несколько крупных вентиляторов. После обсуждения этого предложения мастером с управляющим, были закуплены 3 вентилятора.

Предварительный вопрос:
Каково было влияние этого переключателя на производительность и удовлетворенность трудом?

Вентиляторы были введены в эксплуатацию и несколько дней перетаскивались, пока не были установлены в положении, устраивающем коллектив. Работницы, казалось, были полностью удовлетворены результатом, и отношения с мастером улучшились. Начальник после этого обнадеживающего обсуждения решил, что дальнейшие встречи будут также полезными. Он спросил у работниц, хотят ли они встречаться и обсуждать другие вопросы рабочих ситуаций. Работницы выразили готовность к этому. Встреча была проведена, и обсуждение быстро сконцентрировалось на скорости крюков. Работницы утверждали, что они не будут способны достичь объема, достаточного для получения премий. Поворот в обсуждении произошел тогда, когда лидер группы открыто заявила, что суть не в том, чтобы поспевать за крюками, а в том, что они не могут весь день работать в таком темпе. Работницы были единодушны в своем мнении, что смогут придерживаться темпа конвейера некоторое время, если захотят. Но они не хотят этого, так как если покажут, что могут делать это в коротком периоде, то от них могут ожидать подобного, но уже в течение целого дня. Собрание закончилось беспрецедентной просьбой: «Разрешите нам самим корректировать скорость конвейера в зависимости от нашего состояния». Мастер согласился обсудить это с управляющим и инженерами. Реакция инженеров была резко отрицательной. Однако было допущено, что есть некоторый интервал свободы, в рамках которого изменение скорости движения крюков не будет влиять на конечный продукт. Было решено опробовать эту идею. С некоторыми опасениями у кабинки лидера был установлена ручка регулирования скорости конвейера с делениями «высокая, средняя, медленная», причем скорость могла изменяться и в интервалах этих делений.

Предварительный вопрос:
Как остальной персонал реагировал на это и почему?

Работницы были удовлетворены изменениями и провели несколько ланчевых перерывов, обсуждая скорость конвейера. В результате был установлен порядок, по которому первая половина смены проходила на средней скорости (переключатель был слегка выше отметки «средняя»), следующие 2,5 часа – на высокой, полчаса до и час после ланча – на

низкой. Остаток дня проходил на высокой, кроме последних 45 минут – на средней.

Со стороны работниц наблюдался рост удовлетворенности и заинтересованности в работе. Производительность возросла, и через 3 недели (за 2 месяца до окончания запланированного учебного срока) она была на 40–50 % выше ожидаемого первоначально уровня. Как результат, и заработок работниц был гораздо выше ожидаемого. Они получали свою основную зарплату, значительную сдельную премию и, кроме того, учебную премию. Работницы зарабатывали теперь гораздо больше, чем квалифицированные работники в других частях завода.

Администрация была просто осаждена требованиями и возгласами о неравенстве. Наросло раздражение и во взаимоотношениях мастера, управляющего и инженеров. В результате управляющий отменил все учебные премии и возвратил операцию окраски к первоначальному виду: крюки снова двигались с постоянной скоростью, производительность упала. В течение месяца уволились все работницы за исключением двух. Через несколько месяцев с обидой ушел и мастер.

Вопрос:

Какие заключения можно вывести из этого кейса о сдельных системах?
Пересмотрите проблемы и подумайте, как можно их избежать.

Практичне заняття №5
СИСТЕМА ПОДБОРА КАДРОВ

СИТУАЦИЯ 1

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

После пяти лет работы преподавателем в одном из вузов Екатеринбурга Евгения перешла работать консультантом-психологом в Центр психологической помощи семье и детям. Здесь она занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, консультированием преподавателей школ, районной администрации. Работа доставляла ей удовлетворение, но не устраивала заработная плата.

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

В начале первого дня Евгения провела около часа с генеральным директором совместного предприятия, объяснившим, чего он ждет от нового руководителя: разработки системы мотивации персонала, формирования корпоративной культуры, организации обучения и т. д.

Она познакомилась с сотрудниками управления, в штате которого было шесть человек (отдел заработной платы, отдел кадров, сектор обучения персонала). Несколько специалистов из управления давно и успешно работали и рассчитывали на повышение в должности.

Через несколько дней представитель западного партнера (из управления персоналом) провел с ней расширенную консультацию об особенностях корпоративной культуры зарубежной компании.

Евгения начала осваивать новую должность. Работа оказалась более сложной, чем она представляла: 10- часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых она не разбиралась, многочисленные жалобы сотрудников, возникающие внутри управления споры по самым различным вопросам, необходимость готовить отчеты для западных

партнеров, контролировать выполнение приказов и распоряжений руководства фирмы.

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

Через пару недель генеральный директор вызвал ее к себе и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячный отчет о работе с персоналом, в том числе по оптимизации персонала. Оказалось, что она просто о нем забыла.

Через неделю возникла новая ситуация: Евгения ушла с работы раньше времени, и ее не было на месте, когда директор позвонил по важному вопросу. На следующее утро последний высказал свое недовольство работой Евгении. Через неделю она подала заявление на увольнение.

Вопросы:

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 2

Вы – руководитель службы по управлению персоналом предприятия по производству наукоемкой продукции, которое ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок разработки – один год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции.

В структуру нового подразделения должны войти:

- инженеры-конструкторы – 2 человека;
- инженеры-исследователи – 2;

 руководитель нового структурного подразделения – 1;
 экономист по ценам – 1;
 программисты – 2;
 технолог-нормировщик – 1;
 токари – 12;
 фрезеровщики – 10;
 комплектовщики – 5.

Вопросы:

1. Какие методы привлечения требуемых специалистов Вы можете использовать?

2. Какие методы оценки Вы примените к перечисленным специалистам?

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

4. Какие базы данных можно вести в данном случае?

Практичне заняття №6

МЕТОДЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЕ: **Методы управления персоналом**

В предлагаемых вариантах решения ситуаций скрыты профессиональные компетенции и поведенческие установки. Вам следует выбрать наиболее приемлемый вариант решения и аргументировать его. Ситуации разработаны ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым.

СИТУАЦИЯ 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. И Вы, и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

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

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

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

г) В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

СИТУАЦИЯ 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и от вышестоящего руководителя. Времени для согласования срока выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Как Вы поступите?

а) В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

б) Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

в) Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

г) Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

СИТУАЦИЯ 3

Между Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

а) Я должен пресечь конфликт на работе, а решать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

б) Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей третьей стороны, например, представителя профсоюза или менеджера по персоналу.

в) Прежде всего, надо лично попытаться разобраться в причинах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения.

г) Следует выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

СИТУАЦИЯ 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира?

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент имеет свои личностные качества.

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 6

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 7

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

а) Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

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

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

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

СИТУАЦИЯ 8

Подчиненный уже второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы Вы поступили?

а) Дождусь выполнения задания, а затем строго поговорю наедине, предупредив в последний раз.

б) Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, накажу за срыв рублем.

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

г) Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании на решение вышестоящего руководителя. В дальнейшем повышу требовательность, контроль за его работой.

СИТУАЦИЯ 9

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 10

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 11

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 12

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

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

а) Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях сотрудника на работу.

б) Поздороваюсь, извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

в) Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает на службу, как и Вы?»

г) В интересах дела отменю беседу и перенесу её на другое время.

СИТУАЦИЯ 14

Вы работаете начальником отдела уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня, за свой счет в связи с бракосочетанием. «Почему на четыре?» – спрашиваете Вы. – «А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре дня», – невозмутимо отвечает сотрудник и подает Вам свое заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

а) Сообщу о нарушении трудовой дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.

б) Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

в) Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

г) Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю и пожелаю счастья.

СИТУАЦИЯ 15

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по

телефону и с тревогой спрашивает, что же теперь делать. Как бы Вы ответили на звонок?

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочтите её, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

б) «Сообщите о случившемся факте вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре».

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

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

СИТУАЦИЯ 16

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

а) Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

б) Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

в) Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

г) Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

СИТУАЦИЯ 17

Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо заново укомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 18

В Вашем коллективе есть работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас нет. Как Вы поступите?

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

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

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

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

СИТУАЦИЯ 19

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

а) Вы ответите жалобщикам: «КТУ утверждается и распределяется вашей бригадой, я тут ни при чем».

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

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

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

СИТУАЦИЯ 20

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

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

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

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

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

Практичне заняття №7

Мотивация сотрудников к обучению

СИТУАЦИЯ 1:

Руководитель компании «Де-Тур», занимающейся продажей и сервисным обслуживанием медицинского оборудования, принял решение отправить начальника отдела маркетинга медицинского оборудования на профессиональную переподготовку по направлению «Маркетинг». Решение было принято по обоюдному согласию. Начальник отдела Сергей (С.) имел высшее медицинское образование, что позволяло ему успешно отбирать и закупать медицинское оборудование, которое предлагали зарубежные партнеры, учитывая при этом специфику российских учреждений здравоохранения (поликлиник, больниц, специализированных центров). Но из-за отсутствия специального образования С. имел слабое представление о многих инструментах маркетинга.

При этом результаты труда руководимого им подразделения были достаточно высокими. Он напряженно работал (оставался вечерами, приходил в выходные, брал работу на дом). Эти часы ему не оплачивали, так как в компании считали, что все должны работать так же напряженно, как высшее руководство, в которое входили и собственники фирмы.

Директор в одном из разговоров обещал увеличить зарплату С., если тот получит дополнительное образование. Стоимость обучения была достаточно высокой – 70 тыс. рублей, поэтому директор компании принял решение оформить дополнительное к трудовому договору соглашение между компанией и направляемым на обучение С. об отработке или возвращении затраченных на обучение средств.

Обучение шло в течение трех месяцев с отрывом от производства. В течение этого периода С. замещал на работе его подчиненный. Обучение прошло успешно, С. защитил диплом на «отлично». Вернулся на работу. Прошел месяц с момента окончания учебы. С. оставался в прежней должности и с той же заработной платой. Он решил спросить директора, когда же будет выполнено его обещание относительно повышения заработной платы. Директор сказал, что сумма на обучение была очень высокая, и эту оплату надо расценивать как определенное поощрение, а занятия в вузе – это отдых, и отказался повысить заработную плату С.

Через несколько недель С. предложили перейти в другую компанию, которая была конкурентом компании «Де-Тур», при этом пообещали зарплату в

1,5 раза выше и выгодный социальный пакет. С. поставил директора в известность о своем увольнении.

Тот сказал, что С. должен вернуть деньги в кассу предприятия. С. отказался, т. к. был обижен на директора из-за того, что ему не повысили заработную плату и никаким образом не оплачивали сверхурочные часы (переработки) в течение продолжительного времени. В результате из окончательного расчета заработной платы у С. вычли сумму в 70 тысяч рублей, он получил 20 тысяч, был разгневан и пообещал «увести» всех клиентов у своей бывшей фирмы.

Вопросы:

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

2) Что Вы думаете о заключении с направляемым на дорогостоящее обучение сотрудником дополнительного к трудовому договору соглашения об отработке им определенного срока после обучения или компенсации затрат предприятия на обучение в случае увольнения до истечения указанного срока (положительные и отрицательные стороны такого соглашения)?

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

Практичне заняття №8

Определение потребности в персонале

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка		
незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где $T_{пф}$ - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^{n} (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_в$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i- количество изделий i-й номенклатурной позиции;

T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i-й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i-й номенклатурной позиции;

$K_в$ - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{общ.} = N_1T_1 + N_2T_2 + N_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_в.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}.$$

Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

для работы А:

$T_1 = N_1T_1$ =0,8 • 1000 = 800 ч;

$T_2 = N_2T_2$ = 0,3 • 1200 = 360 ч;

для работы Б:

$T_1 = N_1T_1$ =0,5 • 1000 = 500 ч;

$T_2 = N_2T_2$ = 0,4 • 1200 = 480 ч.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

для работы А:

$T_{об}$, = $N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$ = 800 + 360+ 100+ 170= 1430 ч;

для работы Б:

$T_{общ.} = N_1T_1 + N_2T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}$ = 500 + 480+ 150+ 120= 1250 ч.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$T_{пр}$ = (1430 / $K_в$) = (1430 • 100) / 104= 1375 ч;

для работы Б:

$T_{пр}$ = (1250 / $K_в$) = (1250 • 100) / 105 = 1190,5 ч.

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$Ч_{пер}$ = 1375 / 432,5 = 3,2 человека;

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$Ч_{пер}$ = 1190,5 / 432,5 = 2,8 человека;

принимаемая численность персонала - 3 человека.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_п = \sum_{i=1}^{n} (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

Т - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$К_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3 .$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $К_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) х (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) х (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_р = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)/T]K_{нрв} .$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$\sum mt$ = (500 • 1) + (3000 • 0,5) + (300 • 3) = 2900 ч.

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$К_{нрв}$= 1,3 • 1,12 • 1,1 = 1,6.

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_р$ = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4 человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр}\ K_{загр})/H_{об}]\ K_{п}\ , \qquad (1)$$

где $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$H_{об}$ - норма обслуживания;

$K_{п}$ - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^{n} t_i n_i + T_д,$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t - время, необходимое на выполнение одной операции по i-му виду работ;

n_i - количество операций по i-му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_д$ - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i.

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ}/N_{max}\ , \qquad (2)$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1n_1) + (t_2n_2) + (t_3n_3) + T_д.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{об} = T_{пол} / T_{сум}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$T_{сум}$ = (0,02 • 60) + (0,08 • 120) + (0,03 • 60) + 1,4= 14 ч.

2. Расчет нормы обслуживания:

$H_{об} = T_{пол} / T_{сум}$= 7,0 / 14,0 = 0,5.

3. Определение коэффициента загрузки:

$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}$ = (8 + 4) / 8=l,5.

4. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_{пер}$ = [(8 • 1,5) / 0,5] 1,15 = 27,6 человека.

Принимаемая численность персонала - 28 человек.

Практичне заняття №9

Конкретная ситуация «Конфликт в НИИ»

Проаналізуйте наведену ситуацію та дайте свою оцінку діям основних діючих осіб.

Як би ви діяли, якби були директором?

Конкретная ситуация «Конфликт в НИИ»

После объединения двух НИИ в нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Старый директор одного НИИ предпочел уйти на пенсию, чем пойти в замы к более молодому директору Ершову. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подали 4 заявления, в том числе Сидоров – подполковник Российской армии, кандидат химических наук, 40 лет, энергичный, работал зав. кафедрой в одном из военных училищ города. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства, а также заверение директору, что он будет в его команде» стали решающими. Вскоре после увольнения из армии он приступил к работе в должности заместителя директора. Первый год дела шли просто блестяще. Был хороший государственный заказ. Наведен порядок в лабораториях, закуплено новое оборудование, запущены в экспериментальное производство новые образцы продукции, улучшилась дисциплина в отделах. Сидоров работал с энтузиазмом и пришелся «ко двору» нового НИИ.

Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии. Оба имели по 2 дочери, ранее были членами КПСС и ратовали за «социальную справедливость».

По контракту гарантированная зарплата Сидорова составляла один миллион рублей плюс военная пенсия 500 тыс. рублей, так что в год перехода в НИИ он увеличил вдвое свои доходы и был доволен.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: «Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут также хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет и надо будет работать по прямым договорам с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус.» В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управления финансами.

Директор Ершов был в возрасте 50 лет, доктор наук, известный в своей области ученый, с хорошими связями, руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдал себя работе, по 12 часов ежедневно, многие новые проекты шли под его руководством, прекрасно разбирался в хозяйстве. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек, когда дела начинали заваливаться становился занудливым в оперативном контроле и «не слазил» с подчиненных, стараясь решить сразу много дел, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещание. Сотрудники поговаривали также, что «директор сидит на двух стульях», т.к. процесс объединения НИИ затянулся на целый год.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 500 млн. руб., и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных целей Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию по приглашению Манчестерского университета для координации работ по сертификации экспериментального продукта и закупки нового оборудования.

Возвратившись через 2 месяца из командировки и войдя в курс дела, он отметил на дирекции следующие проблемы:

1. Финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет и нам нечего надеяться на улучшение.
2. Заключение хоздоговоров с предприятиями ведется «вяло», вместо 500 млн. руб., они заключены всего на 200 млн. руб. Это недоработка первого зама Сидорова.

3. Строительство нового корпуса ведется хорошо и для его пуска нужно 100 млн. руб. «Я предлагаю их снять с хоздоговорных денег».
4. Нужно «заморозить» увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции, было «горячим» и спор возник вокруг двух вопросов:

1. Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в 2 раза? Если снять 100 млн. руб. «с договорных денег» - они все шли на зарплату и социальные нужды НИИ.
2. Следует заморозить ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках для Великобритании.

Неожиданно в оппозицию директора встали оба зама и главный бухгалтер. Директор взял на себя принятие единоличного решения: «Без перспективного нового продукта, мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и «заморозить» увеличение зарплаты.

Внутренние разногласия с первым замом усилились, когда директор с главным бухгалтером усилили финансовый контроль за затратами по серийным разработкам, т.к. выделение средств шло под фактически оплаченные договора за вычетом 100 млн. руб., которые пошли на завершение строительства корпуса. Все серийные разработки шли под руководством Сидорова, а он уже ранее обещал повышение зарплаты».

Часть сотрудников НИИ (около 20%) уволились и ушли в коммерческие структуры. После Нового года по инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость «непопулярных мер» и просить еще полгода затянуть пояса в связи с инфляцией.

«Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ,» – говорил Ершов. – «Принцип социальной справедливости – главный, сотрудники живут на зарплату и надо держать обещания», - отвечал Сидоров.

Прошло четыре месяца… .

Новый лабораторный комплекс был введен в эксплуатацию благодаря личным усилиям Яблокова, где он проводил по 12 часов без выходных. Директор его премировал в размере двух окладов.

Первый заместитель Сидоров после собрания пришел к директору с предложением увеличить ему лично и другим заместителям должностной оклад в два раза… Директор пообещал, но через полгода.

Неожиданно у Сидорова появилась аритмия сердца и он лег в больницу. Причем запретив приход к себе всех сотрудников. Пробыв на больничном 2 месяца, он вышел на работу, но работал без энтузиазма. До директора дошла информация, что он ищет другую работу. Открытый разговор ничего не дал. Сидоров заверил, что будет работать в НИИ. Незадолго до пуска экспериментального продукта, он попросился в месячный отпуск, а выйдя из отпуска, подал заявление об увольнении переводом в конкурирующий НИИ. Следом за ним, после ввода нового корпуса, подал заявление об увольнении другой зам. Яблоков.

Итого:

1. Последние четыре месяца директор НИИ работал с крайним напряжением по 16 часов.
2. За два года работы от директора ушли ближайшие два заместителя.
3. Зарплата коллективу была увеличена только через полгода после ранее обещанного срока. Из коллектива ушло 20% сотрудников.
4. Фактические доходы от прямых договоров с предприятиями уменьшились в 2 раза.
5. Сертификация нового продукта и его запуск проведены. Первая партия продана в Великобританию.

Практичне заняття №10

Профессиональная и организационная адаптация персонала

1. Вивчіть запропоновані ситуації.

2. По кожній ситуації визначте конкретні проблеми, з якими стикаються люди на новому місці роботи.

2. Що треба змінити, щоб позбутися цих проблем?

Ситуация 1

Кэрол - семнадцатилетняя девушка, не имевшая специальности после окончания школы, но получившая в рамках государственной программы обучения квалификацию и опыт работы в местной адвокатской конторе. Начав работать бухгалтером в крупной организации, девушка попала в совершенно другую обстановку, ей пришлось общаться с новыми людьми. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью посвятить большую часть времени и сил работе.

Адаптация к новой работе вызвала у Кэрол трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника, и она не смогла сразу освоить новое оборудование . Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, казалось, что все настолько погружены в работу, что совершенно не замечают Кэрол. Вес это привело к стрессовой ситуации. К счастью, она встретила руководителя адвокатской конторы, в которой работала раньше, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе бухгалтера постаралась забыть как о неудачном опыте. Теперь Кэрол не станет менять работу и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

Ситуация 2

Джерри прошел курс обучения, получил квалификацию электрика и имел опыт работы только в одной компании. К сожалению, пару лет назад он был уволен, поскольку компания, на которую он работал, обанкротилась. Джерри всегда был неуравновешенным человеком, а после увольнения он в течение года страдал от депрессии, которая усугубилась тем, что распался его брак. Помощь врачей и психологов, окончание курсов по компьютерным технологиям в колледже способствовали восстановлению душевного здоровья Джерри. Вскоре ему предложили работу специалиста по планированию в нефтяной компании. Работа предполагала поездки за границу, и Джерри ждал ее с некоторым волнением и воодушевлением.

К сожалению, Джерри был разочарован, поскольку работа оказалась низкооплачиваемой и не требовала применения его опыта и квалификации.

Также не было работы за границей, хотя ему дали понять, что она будет. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Джерри был человеком раздражительным, и когда Джерри спросил, пройдет ли он дополнительное обучение, босс ответил так; "Вы что же думаете, мы наняли вас для того, чтобы послать в университет?" В тот же день Джерри уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Джерри до сих пор не нашел работу, и сейчас у него мало шансов найти ее, поскольку он получил негативные рекомендации с последнего места работы, а его психологическое состояние в настоящий момент ухудшилось.

Ситуация 3

Алекс - бывший учитель, рано вышедший на пенсию. У него было достаточно материальных средств для того, чтобы и с уходом на пенсию продолжать обеспечивать себе и жене ту жизнь, к которой они привыкли. Но после банкротства крупной инвестиционной компании Алекс потерял большую часть единовременной выплаты, получаемой в связи с выходом на пенсию. Теперь Алексу пришлось вернуться на работу для того, чтобы зарабатывать себе на жизнь в течение пяти лет до того, как ему исполнится 65 лет, и он сможет получать государственную пенсию.

Прежде всего, Алекс обратился в службу занятости, где его направили на психологический тренинг в рамках государственной программы. В первый день он оказался в переполненном классе колледжа, где находилось 25 человек различного возраста. Поскольку Алекс сидел в конце класса и у него были небольшие проблемы со слухом, он почти не слышал человека, который пытался рассказать аудитории о курсе "Возвращение к работе". Оглядевшись, Алекс увидел множество людей, большинство из которых, очевидно, были безработными. Некоторые были молоды, лет 18 и старше. С ужасом Алекс узнал среди них, по меньшей мере, двух молодых людей, которые были его учениками и доставили ему немало неприятностей в школе. Неужели они будут проходить тот же курс переобучения, что и он? Эта мысль привела его в смятение. Они не видели его, потому что он вошел и сел в конце класса, когда лекция уже началась. Воспользовавшись моментом, когда лектор ставил видеофильм, который Алекс все равно не мог услышать и увидеть, он встал и вышел из класса.

Несколько недель Алекс оставался без работы, потом ему позвонил заместитель директора школы и сказал, что поскольку в данный момент в школе не хватает преподавателей, для Алекса есть временная работа. Сейчас Алекс зарабатывает достаточно для того, чтобы не тратить свои сбережения, и настойчиво отговаривает всех участвовать в государственных психологических тренингах.

Практичне заняття №11

Кадровая политика за рубежом

1. Вивчіть зміст даного матеріалу.
2. Проаналізуйте особливості кадрової політики на зарубіжних підприємствах.
3. Вкажіть, в чому полягають особливості національних моделей кадрового менеджменту?

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами - будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2 - 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей - будущих работников фирмы - приглашают на различные мероприятия - это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" - это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный - это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит

нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа – это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" - одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что поначалу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3 - 5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п. "**Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное.** Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Практичне заняття №12

Адаптація персоналу

1. Вивчіть матеріал наведеної ситуації.
2. Чи розкрита суть усіх заявлених програм адаптації?
3. В чому полягає суть процесу адаптації в компанії?
3. Запропонуйте свої зміни до даної системи адаптації нових працівників.

Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен **для выпускников вузов**. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея **опыт работы в других компаниях**. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.

3. Третий тип программы адаптации был разработан **для иностранных сотрудников**, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг.

Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.
Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится **первый этап адаптационной программы** для **практикантов**, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: *обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета* и *обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг*.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения **второго этапа адаптационной программы**.
Продолжительность этапа. Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмосковье. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.
По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмосковье. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в **программу по развитию и постоянной оценке работы** сотрудников.

Несколько отличается **адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях**. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.
С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.
Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.
Наставничество касается следующих вопросов:

- личное и профессиональное развитие;
- вопросы и проблемы, связанные с работой;
- вопросы, связанные с менеджментом;
- вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятую новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может поменяться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Практичне заняття №13
Процес проведення атестації

1. Ознайомтесь із ситуацією «Вимпел».
2. Які методи оцінки персоналу використовувались?
3. Які особливості в проведенні атестації?
4. Як використовуються результати атестації?

Аттестация персонала в компании "Вымпел"

В практике компании – регулярная ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет, соответствует ли она динамике компании. Прежде всего, мы смотрим, как при этой динамике меняется рабочее место и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за нами. Безусловно, отслеживаем, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация. Дальше создаем элемент напряжения для создания индивидуальных программ развития подразделения, то есть по итогам аттестации разрабатываем программу развития того подразделения, в котором была проведена оценка персонала. Как правило, сотрудники не успевают за компанией. Однако мы поступаем корректно: слабым сотрудникам даем возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, оценивается деятельность руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель. Итог – негативное ощущение у сотрудника плюс абсолютно неработоспособное состояние. Это не прибавляет веса дирекции по персоналу, не прибавляет авторитета и руководителям подразделения. **В итоге мы получаем**:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас.
2. Умение составлять собственное резюме. Сотрудники приходят на собеседование с ими составленным резюме, что облегчает работу и нам и им.
3. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентируют результаты собственной работы комиссии из 10-11 человек, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур.
4. Получение качественной обратной связи.
5. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

Результаты аттестации и особенности процедуры:

Документационное обеспечение. Для прохождения аттестации (или оценки) сотрудник составляет собственное резюме. Каждый раз в нем появляются блоки, которые соответствуют каким-то конкретным аспектам его работы. Если это технологи, они делают упор на результаты своего труда. Сотрудник получает хорошее рыночное резюме, компания – детальное узнавание всего объема работ: раскрываются личные качества сотрудников – системное мышление, логика, как человек все воспринимает и как к чему относится.

Члены комиссии. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достойность” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12-15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения – 7-9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Как показали специальные исследования, для женщин-экспертов характерен большой “диапазон чувствительности” (большее варьирование по шкале) при выставлении оценок, для экспертов мужчин – большая стабильность оценок во времени. В небольших коллективах в качестве “эксперта” может выступать весь трудовой коллектив. Основное преимущество этого способа – его демократичность и соответствие требованию более широкого привлечения работников к управлению. Следует отметить, что его применение требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости. Из-за нездорового психологического климата здесь могут возникать негативные ситуации – наклеивание ярлыков и сведение личных счетов. Во всех случаях на подготовительном этапе экспертного оценивания руководителей и специалистов очень важным моментом является инструктаж. Разъясняются цели и задачи работы, процедура оценивания, правила заполнения анкеты, используемые шкалы и т.п. При этом следует предусмотреть, чтобы участники экспертного оценивания не обсуждали друг с другом выставленных оценок.

Анкета. Это оценочная анкета, в которой есть общий блок и частный для каждого подразделения блок. В итоговом документе вырисовывается итоговая бальная матрица сотрудников. Каждый член комиссии выставляет сотруднику по пятибалльной системе оценки по тем параметрам, которые есть в оценочном листе. Мы сделали выборку по рейтингу, и процедура упростилась. Рейтинг сотрудников подразделения рассчитывается обычными методами математической статистики: усредняются параметры по каждому сотруднику. Сотрудник набирает некоторое количество балов и при этом всегда можно посмотреть, за что добрал, за что не добрал. В результате составляется рейтинг сотрудников, как правило, лучшие 5 человек, и последние 10.

Из членов комиссии мы всегда удаляем экстремистов, как сверху, так и снизу. По нашей статистике после аттестации наша оценка совпадает с оценками руководителей подразделений на 80%. Возникает вопрос: зачем тратить столько времени? Но это стоит того, даже для того, чтобы убедиться, совпадает ли предварительный рейтинг с конечным и чтобы посмотреть еще раз на то, как руководитель оценивает сотрудников.

Рекомендации комиссии по использованию сотрудников представляет собой итоговый документ по рейтингу. Всегда можно посмотреть по матрице,

какие качества и профессиональные навыки «не дотягивают» и понять что рекомендовать, чему учить.

Новое штатное расписание в некоторых подразделениях обязательно появляется, потому что одна из практик – постоянное изменение организационной структуры компании. Меняется персонал какого-то подразделения. После чего этот персонал оценивается уже как ресурс нового подразделения с новыми задачами. Появляется новое штатное расписание, новые организационные структуры.

Описание вакантных мест после аттестации проходит более удачно: job description получается более четким, более полным, чем придуманный когда-то директором.

Программа развития подразделения – это проблема кадровой службы. Решают этот вопрос сотрудники кадровой службы вместе с членами комиссии или напрямую с директором, в зависимости от обстоятельств. Затем составляется план развития подразделения. Потом выдвигаются рекомендации руководителя подразделения.

Технология проведения аттестации. В нашей компании к аттестации подходят всегда очень серьезно, и, кроме того, она представляет собой довольно ресурсоемкий процесс.

Кто входит в процесс? Внутренние руководители, руководители подразделений, сопредельные подразделения, связанные технологически с исследуемыми, кадровики, менеджер по обучению, менеджер по компенсации, бывшие руководители. Это и есть комиссия.

На совещании комиссии разъясняется, как пользоваться разработанными правилами аттестации, как проводить интервью, чтобы не вызывать сильную неприязнь сотрудников, даются отдельные рекомендации членам комиссии, определяются наиболее экстремистски настроенные.

Далее идут презентации сотрудников, не более 7-8 в день. Интервью занимает около 40-60 минут.

Что представляет собой интервью? Сначала сотрудник презентирует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3-4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное.

Через 2-3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений. Непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников всегда утверждает, что все отлично, все сотрудники хорошо работали и что он затрудняется составить рейтинг лучших и худших. Руководитель подразделения требует, чтобы лучших было пять, а последних – 10. Мы пытаемся понять, можем ли мы последних 10 обучить или расставить внутри компании или уже стоит сделать из них 5, и что вообще со всем этим делать.

Итог аттестации, как правило, адекватен сложившейся в компании ситуации. Перемещения внутри составляют 60-70%. Около 30% уходят из компании. Всегда делаются выводы по компенсациям, бонусам, по руководителям подразделений.

Практичне заняття №14

Задачі по особовому складу підприємства

Задача 1. На підприємстві в обліковому складі на 1 березня було 217 осіб, з 9 березня прийнято на роботу 11 осіб, а з 19 березня звільнено 8 осіб та з 25 березня прийнято 18 осіб. Обчислити середньоспискову чисельність працівників за березень.

Задача 2. На підприємстві середньооблікова чисельність становила:

січень – 282 особи; лютий – 276 осіб; березень – 226 осіб;
квітень – 251 особу; травень – 269 осіб; червень – 275 осіб.

Обчислити середньоспискову чисельність працівників за I квартал, II квартал та за перше півріччя

Задача 3. Знайти:

- загальну зміну відпрацьованих людино-годин у серпні порівняно з липнем;
- зміну відпрацьованих людино-годин у серпні порівняно з липнем внаслідок зміни тривалості робочого дня;
- зміну відпрацьованих людино-годин у серпні порівняно з липнем внаслідок зміни середньої кількості днів роботи на одного спискового працівника;
- зміну відпрацьованих людино-годин у серпні порівняно з липнем внаслідок зміни середньооблікової чисельності працівників.

Дані для розрахунків наведені в таблиці:

№ з/п	Показник	Місяць	
		липень	серпень
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	840	810
2	Відпрацьовано людино-днів	18480	18630
3	Відпрацьовано людино-годин	142666	142892

Задача 4.

За планом на червень на одного працівника встановлено 22 дні роботи при тривалості робочого дня 7,85 години. Фактично за місяць середньоспискова чисельність працівників становила 720 осіб, загальна

кількість відпрацьованих за квітень людино-днів дорівнювала 16560, загальна кількість відпрацьованих за місяць людино-годин становила 130824.

Знайти:

- коефіцієнт використання робочого часу за кількістю днів роботи на одного спискового працівника;
- коефіцієнт використання робочого часу (в людино-годинах) за середньою тривалістю робочого дня;
- коефіцієнт використання робочого часу (в людино-годинах) за місяць.

Задача 5.

На початок року на підприємстві працювало 216 осіб. У січні в зв'язку з розширенням діяльності на виробництво було прийнято 3 особи, у березні 2 особи, у травні та в червні зараховано по 4 особи. На початку вересня у зв'язку із закінченням сезону робіт було звільнено 5 осіб, а в жовтні штат працівників скоротили ще на 3 особи.

Розрахуйте середню чисельність працівників на кінець I, II, III, IV кварталу, I півріччя, II півріччя та за рік.

Задача 6.

Підприємство зареєстроване 21 листопада. Чисельність працівників на 21 листопада становила 76 осіб. 25 листопада було прийнято 10 осіб та 28 листопада ще 7 осіб. Більше в листопаді не було руху робочої сили. Умовно приймемо, що середньоспискова чисельність працівників за грудень дорівнює 107 осіб.

Обчислити середньоспискову чисельність працівників на підприємстві за листопад, IV квартал, друге півріччя і за рік.

Задача 7.

На початок року на підприємстві працювало 168 осіб. У січні в зв'язку з розширенням діяльності на виробництво було прийнято 5 осіб, у березні 3 особи, в червні зараховано 6 осіб. На початку вересня у зв'язку із закінченням сезону робіт було звільнено 7 осіб, а в жовтні штат скоротили ще на 2 особи.

Розрахуйте інтенсивність обороту за наймом та вибуттям персоналу на кінець I, II, III, IV кварталу, I півріччя, II півріччя та за рік.

Практичне заняття №15

ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

В соответствии с законом Паркинсона менеджер - руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1) пора готовности (Г);

2) пора благоразумия (Б = Г + 3 года);

3) пора выдвижения (В = Б + 7 лет);

4) пора ответственности (О = В + 5 лет);

5) пора авторитета (А = О + 3 года);

6) пора достижений (Д = А + 7 лет);

7) пора наград (Н = Д + 9 лет);

8) пора важности (Ва = Н + 6 лет);

9) пора мудрости (М = Ва + 3 года);

10) пора тупика (Т = М + 7 лет);

Г - возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При Г = 22 менеджер достигнет Т к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница между ними должна быть равна 15-20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет Д к 47 годам, когда руководителю - 62 года. Если в это время руководитель не уходит в отставку, то чаще всего происходит перелом. Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6-10, проходит иные фазы:

6) пора краха (К = А+ 7 лет);

7) пора зависти (З = К + 9 лет);

8) пора смирения (С= З + 4 года.

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал

ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, тот начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения узнается по фразам: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо - хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, скорее всего, никогда уже им не станет.

В табл. 6.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

В табл. приводится примерный перечень вопросов, которые необходимо подвергнуть анализу в процессе служебной карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалифицированные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

Таблица

Анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

Вопросы	Да/Нет
1 . Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	
2. Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	
3. Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
4. Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?	
5. Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	

6. Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	
7. Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	
8. Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?	
9. Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	
10. Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	

ВЫВОДЫ:

1. Проблемы, дающие повод для размышления:

_____

_____

2. Наиболее реальные направления их решения:

_____

_____

3. Как я собираюсь осуществить их?

_____

_____

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Ответьте на вопросы, приведенные в таблице.
2. Разработайте свою карьерограмму.

Практичне заняття 16

Аналіз Порядку сертифікації персоналу з неруйнівного контролю

Завдання:

1. Уважно прочитайте Порядок сертифікації персоналу з неруйнівного контролю.
2. Чому виділений персонал з неруйнівного контролю?
3. Для яких методів неруйнівного контролю проводиться сертифікація персоналу?
4. Який порядок сертифікації персоналу з неруйнівного контролю?
5. Які іспити здає кандидат на отримання сертифікату?
6. Чи потрібен стаж роботи, якщо так, то який?
7. Чи може бути анульований сертифікат?

ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ ПО НАГЛЯДУ ЗА ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

Н А К А З

N 220 від 15.08.97
м.Київ

vd970815 vn220

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
29 жовтня 1997 р.
за N 514/2318

Про затвердження Порядку сертифікації
персоналу з неруйнівного контролю

{ Із змінами, внесеними згідно з Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду N 220 (z1226-07) від 01.10.2007 }

{ У тексті документу слова "Комітет по нагляду за охороною праці" замінено словами "Державний комітет України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду" у відповідних відмінках згідно з Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду N 220 (z1226-07) від 01.10.2007 }

З метою забезпечення впровадження Правил атестації фахівців з неруйнівного контролю, затверджених наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 06.05.97 р. N 118 (z0374-97), державний реєстр від 02.09.97 за N 374/2178,
Н А К А З У Ю:

1. Затвердити Порядок сертифікації персоналу з неруйнівного контролю, що додається.
2. Зазначений Порядок набуває чинності з 10 листопада 1997 року і є обов'язковим до виконання всіма підприємствами,

установами і організаціями незалежно від форми власності.

3. Управлінням та відділам Комітету разом з відповідними міністерствами та відомствами:

3.1. До 10 листопада 1997 року визначити потреби міністерств, підприємств, установ і організацій у зазначеному Порядку.

3.2. Вжити заходів щодо вивчення вимог Порядку державними інспекторами, експертами експертно-технічних центрів та іншими посадовими особами Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду, працівниками підприємств, установ, організацій, апарату міністерств і відомств.

3.3. Встановити постійний контроль за виконанням вимог Порядку власниками, посадовими особами і працівниками.

4. Технічному управлінню після реєстрації в Міністерстві юстиції України подати управлінню нормативно-правового забезпечення охорони праці Комітету відповідні матеріали для включення Порядку до банку даних автоматизованого інформаційного фонду.

5. Управлінню нормативно-правового забезпечення охорони праці Комітету подати замовлення на видання Порядку необхідним тиражем.

6. Контроль за виконанням цього наказу покласти на Першого заступника Голови Комітету Сторчака С.О.

Голова Комітету С.П.Ткачук

Затверджено
наказом Комітету по нагляду
за охороною праці від
15.08.97 N 220

Порядок
сертифікації персоналу з неруйнівного контролю

1. Галузь застосування

Порядок сертифікації персоналу з неруйнівного контролю (далі - Порядок) встановлює правила і процедуру проведення сертифікації персоналу з неруйнівного контролю на відповідність Правилам атестації фахівців з неруйнівного контролю (далі - Правила ДНАОП 0.00-1.27-97), затвердженим наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 06.05.97 N 118 (z0374-97), держреєстр від 02.09.97 за N 374/2178 і ГОСТ 30489-97 "Кваліфікація і сертифікація персоналу в галузі неруйнівного контролю. Загальні принципи".

Правила є обов'язковими для організацій, що розташовані на території України і виконують роботи з атестації і сертифікації персоналу з неруйнівного контролю (далі - НК) об'єктів, підконтрольних Державному комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду.

2. Визначення

В Порядку застосовують наступні терміни:

Сертифікація - процедура, що використовується для визначення кваліфікації персоналу з певного методу НК у певному виробничому секторі з наступною видачею сертифіката.

Кваліфікація - підтвердження наявності підготовки, професійних знань, майстерності і досвіду, а також відповідного стану здоров'я, що дають можливість персоналу належним чином виконувати завдання по НК.

Орган із сертифікації персоналу (далі - ОСП) - орган, уповноважений Державним комітетом України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду, відповідає вимогам стандарту ГОСТ 30488-97 і здійснює сертифікацію персоналу з НК відповідно до вимог цього положення.

Атестаційний (екзаменаційний) центр (далі - АЦ) - центр, визначений ОСП, в якому будуть проводитися роботи із сертифікації персоналу, прийматись кваліфікаційні іспити. АЦ може розташовуватися на виробничих площах роботодавця.

Сертифікат - документ, що видається відповідно з вимогами даного Положення, і який засвідчує компетентність спеціаліста у здійсненні певного виду діяльності.

Кандидат на сертифікацію по неруйнівному контролю - це особа, що претендує на підтвердження своєї кваліфікації і проходження сертифікації, працює під наглядом сертифікованого персоналу, накопичуючи відповідний досвід. Кандидат може бути приватним підприємцем (роботодавцем), але при цьому він повинний подати документи, що підтверджують досвід, набутий під наглядом сертифікованого персоналу.

Виробничий сектор - певна галузь виробництва або технології, де використовуються спеціалізовані технічні прийоми, у тому числі й НК, що вимагають спеціальних знань, майстерності, устаткування або підготовки, орієнтованих на контрольовану продукцію. Термін "виробничий сектор" може відноситися як до продукції (зварювальні шви, відливки), так і до цілої галузі виробництва (авіація, нафтохімія і т. д.).

Базовий іспит - іспит на III рівень кваліфікації, у ході якого демонструються знання матеріалознавства і технології стосовно до галузі діяльності фахівця III рівня, системи кваліфікації і сертифікації, а також основних принципів і методів НК, як це потрібно для фахівця II рівня.

Іспит з основного методу неруйнівного контролю - іспит на III рівень, у ході якого демонструються загальні і спеціальні знання кандидата на III рівень з основного методу НК, вміння письмово викласти методики НК.

Виробничий стаж в галузі НК - досвід роботи з методу НК в галузі застосування цього методу, що сприяє набуттю необхідної майстерності і знань.

Кваліфікаційний іспит - іспит, проведений екзаменаційною комісією, на якому виявляються загальні і спеціальні знання, а також практичні навички кандидата в галузі НК.

3. Загальні положення

3.1. Діяльність щодо сертифікації персоналу з НК проводиться ОСП під керівництвом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду.

Науково-методичне забезпечення сертифікації персоналу здійснює Державний комітет України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду разом з Товариством неруйнівного контролю і технічної діагностики України.

3.2. Сертифікація персоналу по НК проводиться по вихрострумовому (ET), радіографічному (RT), магнітному (MT), ультразвуковому (UT), а також методу акустичної емісії, візуальному-оптичному (VT) методам контролю, контролю проникаючими речовинами (PT) і у виробничих секторах, регламентованих правилами ДНАОП 0.00-1.27-97.

3.3. За результатами сертифікації фахівцю з НК присвоюється I, II або III рівень кваліфікації з конкретного методу контролю в конкретному виробничому секторі.

3.4. Сертифікацію може пройти будь-який фахівець, незалежно від місця роботи і проживання, якщо рівень його кваліфікації відповідає мінімальним вимогам до підготовки і практичного досвіду в галузі НК, встановлених діючими нормативними документами (далі - НД), і підтверджений відповідними документами.

3.5. Сертифікат, виданий фахівцю, дійсний тільки для того методу контролю і у тому виробничому секторі, що зазначені у ньому. При переході в інший виробничий сектор необхідно здати додатково спеціальний іспит по новому виробничому сектору.

4. Організація робіт

4.1. Сертифікацію персоналу з НК здійснює ОСП, що відповідає вимогам ГОСТ 304488-97.

4.2. Рішення про сертифікацію виносить ОСП на підставі протоколів кваліфікаційних іспитів і експертизи поданих кандидатом документів.

4.3. Іспити на I та II рівні кваліфікації приймають АЦ, визначені ОСП; на III (а також I та II) рівні кваліфікації - АЦ, що входить до складу ОСП.

4.4. Оцінку результатів кваліфікаційних іспитів здійснює АЦ.

4.5. Професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка і придбання практичних навиків здійснюються у визначених навчальних центрах.

4.6. Процедура визнання атестаційних і навчальних центрів встановлюється внутрішніми документами ОСП, погодженим з Товариством неруйнівного контролю і технічної діагностики України.

5. Порядок проведення сертифікації персоналу

5.1. Сертифікація персоналу здійснюється за схемою проведення сертифікації персоналу, що наведена у додатку N 1.

5.2. Процедура сертифікації починається з подачі заявки в ОСП. Заявка може бути як від власника кандидата, так і від самого кандидата, якщо кандидат і роботодавець - одна особа.

5.3. До ОСП подається заявка на проведення сертифікації фахівця з неруйнівного контролю за формою згідно з додатком N 2 і необхідні для сертифікації документи:

документ про освіту;

документ про проходження відповідного курсу навчання;

інформація про стаж виробничої діяльності за заявленим методом контролю;

медична довідка про гостроту зору (для радіографічного методу - також про можливість роботи в сфері дії іонізуючого випромінювання);

три фотокартки розміром 3 х 4 см.

5.4. ОСП проводить експертизу поданих документів і, після усунення усіх зауважень (якщо вони були), спрямовує кандидата в АЦ для здачі кваліфікаційних іспитів.

5.5. До початку кваліфікаційних іспитів із кандидатом проводиться співбесіда про вимоги, що пред'являються до сертифікованого фахівця.

Кожному кандидату забезпечуються умови для самопідготовки протягом 2-х днів до початку іспитів, доступ до технічної літератури і консультації по теоретичних, спеціальних і практичних питаннях.

5.6. Відповідно до плану-графіка і затвердженого розкладу іспитів, кандидат здає практичний, спеціальний і загальний іспити, результати яких оформляються окремими протоколами.

Кандидат на III рівень здає базовий іспит і іспит з основного методу, із якого може бути виключений практичний іспит, якщо фахівець має II рівень компетентності з заявленого методу НК.

5.7. Екзаменатор оцінює результати кожного іспиту і фіксує оцінку у відповідному протоколі.

Іспит вважається зданим, якщо кандидат набрав встановлену діючими НД необхідну кількість балів.

5.8. Результати іспитів та кваліфікаційні протоколи АЦ передає до ОСП.

5.9. Результати кваліфікаційного іспиту розглядаються комісією з визначеного методу НК Ради по сертифікації ОСП. Комісії формуються керівником ОСП з числа провідних фахівців по даному методу НК.

Рішення про сертифікацію (несертифікацію) кандидата приймає ОСП на підставі протоколу комісії Ради по сертифікації і результатів експертизи усіх поданих кандидатом документів.

5.10. Кандидату, який пройшов сертифікацію, видається сертифікат і кваліфікаційне посвідчення встановленої форми згідно з додатками N 3, N 4. Одержання сертифіката і кваліфікаційного посвідчення оформляється документально і посвічується особистим підписом сертифікованого фахівця.

5.11. Кандидат, що не здав один іспит із трьох, що входять у кваліфікаційний іспит, визначених у п.5.6 цього Порядку, або одержав загальний бал менше встановленого діючими НД, може подати заяву про сертифікацію після перездачі іспиту протягом 12 місяців, але не раніше 30-ти днів після проведення іспитів. У цьому випадку кандидат одержує довідку про результати іспитів.

Кандидат, що повторно не здав іспит, повинен звертатися в ОСП із заявкою на сертифікацію відповідно до процедури, передбаченої для первинної сертифікації.

5.12. У випадку, якщо кандидат не пройшов сертифікацію, ОСП повідомляє про це його роботодавця, вказуючи причину, а також можливості наступної сертифікації.

5.13. Після видачі сертифіката ОСП оформляє особисту справу фахівця, забезпечивши конфіденційність і безпечне збереження справи протягом встановленого періоду часу.

Перелік документів, що підлягають зберіганню, і терміни зберігання визначає ОСП.

6. Визнання результатів іспитів

6.1. ОСП визнає результати іспитів, проведених екзаменаційними центрами, що не входять у його структуру, якщо вони відповідають вимогам Системи сертифікації персоналу з НК об'єктів, підконтрольних Державному комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду, і виступають як субпідрядники ОСП.

6.2. ОСП укладає угоду з екзаменаційним центром про визнання результатів іспитів після його перевірки на відповідність вимогам системи сертифікації персоналу.

6.3. Порядок визнання результатів іспитів встановлюється документами ОСП.

7. Оформлення, видача і продовження сертифіката

7.1. Сертифікат і кваліфікаційне посвідчення видаються єдиної встановленої на Україні форми.

Форма і зміст сертифіката і кваліфікаційного посвідчення можуть бути змінені Державним комітетом України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду за пропозицією ОСП. Нова форма набирає чинності через три місяці після її

опублікування. У публікації повинно бути підтвердження про дію старої форми сертифіката до закінчення терміну, на який він виданий.

7.2. Право підпису сертифіката і кваліфікаційного посвідчення мають керівник ОСП або його заступник.

7.3. Термін дії сертифіката і кваліфікаційного посвідчення, а також порядок їх продовження встановлюються відповідно до Правил атестації фахівців з неруйнівного контролю ДНАОП 0.00-1.27-97, затверджених наказом Комітету по нагляду за охороною праці від 06.05.97 за N 118 (z0374-97), держреєстр від 02.09.97 за N 374/2178.

7.4. Якщо фахівець протягом терміну дії сертифіката проходить сертифікацію по іншому методу контролю або в іншому виробничому секторі, або на інший рівень кваліфікації, то в сертифікат вносяться відповідні додаткові відомості, що засвідчуються підписом і печаткою або видається новий сертифікат із вказівкою терміну дії по кожному методу НК. Отримуючи сертифікат, фахівець дає письмове зобов'язання про дотримання вимог Правил атестації фахівців з неруйнівного контролю ДНАОП 0.00-1.27-97, затверджених наказом Комітету по нагляду за охороною праці від 06.05.97 за N 118, держреєстр від 02.09.97 за N 374/2178.

7.5. Сертифікат видається фахівцю за його заявою за формою, згідно з додатком N 5.

7.6. У тому випадку, якщо заявник і/або сертифікований фахівець знайшли в сертифікаті помилку або неточність, сертифікат підлягає поверненню в ОСП для заміни.

7.7. У випадку втрати сертифіката за заявою власника сертифіката йому може бути видано дублікат.

8. Опублікування результатів сертифікації

8.1. Фахівці, що пройшли сертифікацію, заносяться до Реєстру сертифікованих фахівців з НК об'єктів, підконтрольних Державному комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду (далі - Реєстр), що публікується не рідше 2 разів на рік у журналі "Охорона праці".

Фахівці, сертифікати яких визнані недійсними, виключаються з Реєстру. Інформація про виключення з Реєстру публікується в журналі "Охорона праці".

8.2. ОСП веде Реєстр сертифікованих фахівців, що періодично поновлюється.

8.3. ОСП забезпечує постійне і своєчасне інформування підприємств промисловості і фахівців - власників сертифікатів про зміни, що вносяться у процедуру сертифікації, публікуючи відповідну інформацію в журналах "Охорона праці", "Технічна діагностика і неруйнівний контроль" або шляхом розсилання інформаційних листів.

8.4. Для забезпечення своєчасної актуалізації Реєстру фахівців власники сертифікатів повинні інформувати ОСП про зміну прізвища і/або місця роботи.

9. Відхилення заявки

9.1. ОСП може відхилити заявку на проведення сертифікації фахівця з НК, письмово повідомивши заявника про причини відмови.

9.2. Підставою для відхилення заявки можуть бути:

недостатній обсяг навчання за заявленим методом контролю або навчання в невизнаному навчальному центрі;

некомплектність поданих документів після повідомлення заявника про необхідність їх доповнення;

недостатній стаж виробничої діяльності;

незадовільний стан здоров'я;

відсутність оплати послуг по сертифікації конкретної особи; а також інші відхилення від вимог, встановлених діючими НД.

10. Інспекційний контроль

10.1. У період дії сертифіката ОСП здійснює інспекційний контроль фахівця, власника сертифіката.

10.2. Інспекційний контроль передбачає:

перевірку професійної діяльності фахівця, що здійснюється шляхом заповнення запитальника, який подається ОСП роботодавцю або безпосередньо фахівцю, якщо він виступає в ролі роботодавця;

перевірку практичних навичок фахівця на його робочому місці експертом ОСП.

10.3. У процесі інспекційного контролю необхідно встановити, що фахівець, власник сертифіката:

проводить роботи тими методами контролю і у тому виробничому секторі, що зазначені в його сертифікаті;

виконує роботи, що відповідають рівню його кваліфікації;

не допускає порушень технології контролю, передбаченої НД;

веде облік письмових рекламацій (претензій) щодо якості виконаних ним робіт і дотриманню норм професійної етики.

10.4. Інспекційний контроль здійснюється не рідше 2 разів протягом терміну дії сертифіката.

ОСП може передавати право проведення інспекційного контролю по окремих методах НК організації, що має фахівців III рівня кваліфікації по цих методах. Умови передачі такого права визначаються й оформляються сторонами спеціальною угодою.

10.5. Обсяг, періодичність і форма інспекційного контролю можуть змінюватися у бік посилення вимог у залежності від специфіки виробничого сектора і особливостей організації виробництва роботодавця з ініціативи ОСП або Товариства неруйнівного контролю і технічної діагностики України.

10.6. Результати інспекційного контролю протягом 10 днів оформляються у вигляді заповненої анкети і/або акту і представляються в ОСП для ухвалення рішення.

10.7. ОСП подає роботодавцю висновок за результатами інспекційного контролю, у якому зазначаються зауваження і пропозиції по їх усуненню.

У випадку одержання негативних результатів інспекційного контролю ОСП може прийняти рішення про його анулювання.

10.8. Усі витрати по проведенню інспекційного контролю оплачуються власником до початку інспекційного контролю на підставі рахунка, що направляється одночасно з повідомленням про майбутній інспекційний контроль.

11. Анулювання дії сертифіката

11.1. ОСП може визнати сертифікат недійсним і прийняти рішення про його анулювання, якщо:

фахівець став фізично недієздатним виконувати свої обов'язки, що підтверджується медичним висновком;

фахівець або роботодавець після закінчення терміну дії сертифіката не подав на протязі місяця документи на його продовження;

за результатами інспекційного контролю або перевірки скарги на сертифікованого фахівця, встановлені порушення вимог системи сертифікації персоналу;

встановлено наявність значної перерви (більш одного року) у роботі з методу контролю, за яким фахівець сертифікований.

11.2. Рішення про анулювання сертифіката приймає керівник ОСП.

11.3. Власник сертифіката або роботодавець повинен повернути в ОСП анульований сертифікат протягом 10 днів після одержання рішення ОСП про анулювання сертифіката.

12. Норми професійної етики для сертифікованого персоналу

12.1. Кожен фахівець - власник сертифіката повинен піклуватися про те, щоб його діяльність не завдала шкоди людям, устаткуванню і довкіллю.

12.2. Знання і практичний стаж, якими фахівець володіє, повинні ним використовуватися з урахуванням і відповідно до визнаних технічних норм, правил та вимог.

12.3. Фахівець - власник сертифіката зобов'язаний виявляти об'єктивність при складанні звітів, висновків, протоколів за результатами контролю об'єктів. Не допускати пропусків, описок, що можуть призвести до неправильного тлумачення цих документів.

13. Підтвердження практичного стажу

13.1. Практичний стаж в галузі неруйнівного контролю повинен відповідати вимогам Правил ДНАОП 0.00-1.27-97.

13.2. Тривалість практичного стажу в галузі неруйнівного контролю визначається в місяцях, виходячи з 40-годинного робочого тижня.

13.3. Час роботи з конкретного методу контролю і у конкретному виробничому секторі повинен бути:

для первинної сертифікації на I і II рівні - від 3 до 9 місяців у залежності від рівня кваліфікації і методу контролю;

для сертифікації безпосередньо на III рівень - від 12 до 72 місяців у залежності від освіти.

14. Конфіденційність

14.1. Персонал ОСП повинен забезпечувати конфіденційність інформації, отриманої в процесі робіт, проведених по процедурі сертифікації.

14.2. Конфіденційність повинна забезпечуватися як штатними, так і залученими ОСП експертами і екзаменаторами.

15. Розгляд претензій

15.1. Претензії можуть бути пред'явлені до виробничої діяльності фахівця - власника сертифіката до організації його роботи.

Претензії повинні направлятися в ОСП. До розгляду не приймаються анонімні претензії, тобто претензії, в яких не зазначено прізвище, ім'я та по батькові заявника, його адреса.

15.2. ОСП повинен розробити та затвердити процедуру розгляду претензій щодо діяльності фахівця, власника його сертифіката.

15.3. ОСП розглядає претензію і приймає рішення по ній.

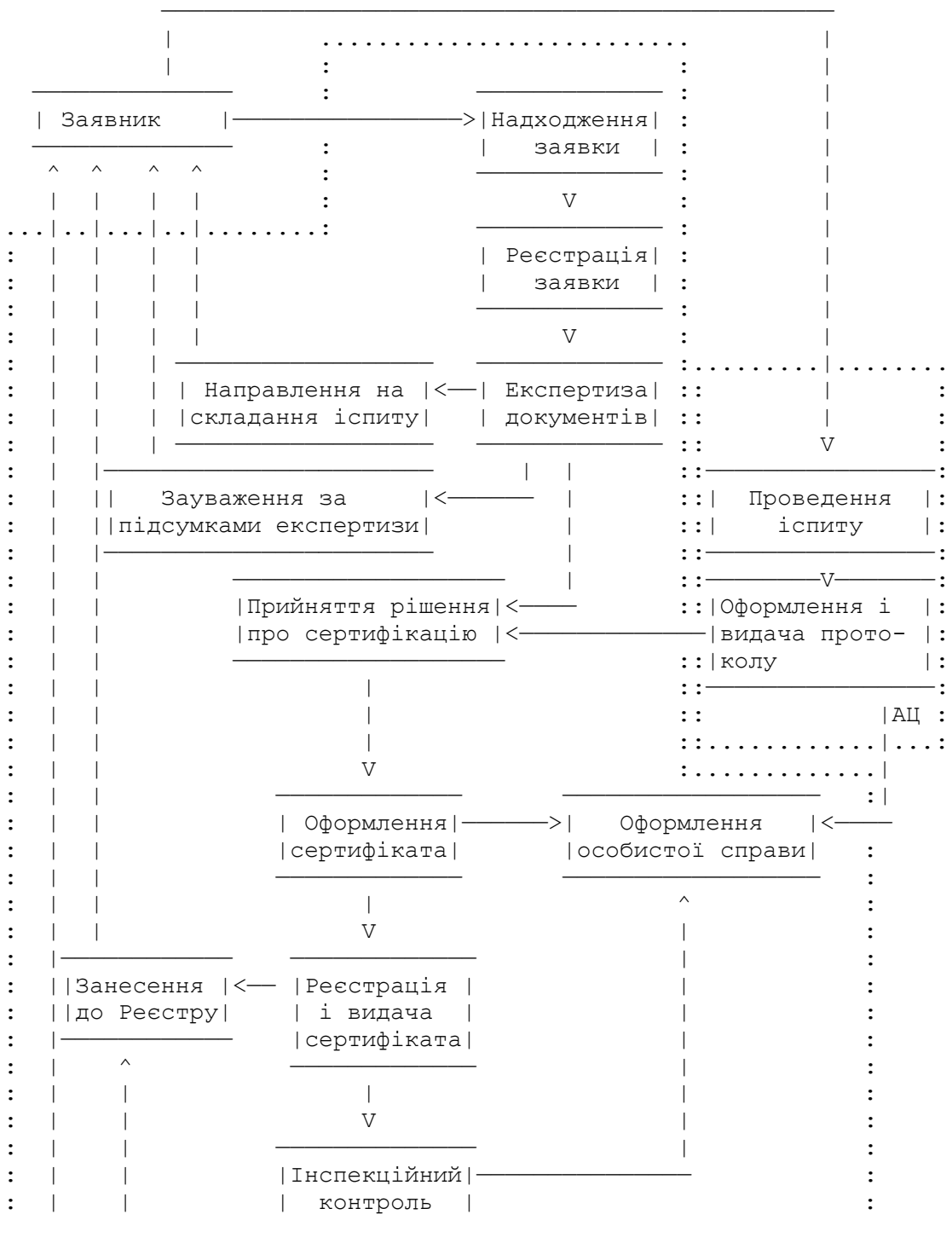
В обґрунтованих випадках ОСП може прийняти рішення про визнання сертифіката недійсним або про необхідність проведення перевірки практичних навичок фахівця для підтвердження його кваліфікації. З метою забезпечення об'єктивності фахівець - власник сертифіката зобов'язаний вести облік письмових рекламацій (претензій) по якості контролю, що пред'являються йому, термінам, повноті проведення, по взаємовідносинах з клієнтами і, за запитом, подавати їх в ОСП.

15.4. Якщо заявнику відмовлено в сертифікації і він не погоджується з таким рішенням ОСП, він може оскаржити це рішення до Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду.

ОСП розглядає скаргу і приймає рішення, що надсилається (надається) подавцю скарги. На підставі рішення ОСП розробляє заходи щодо усунення недоліків, що призвели до неправильних дій, і організує виконання цих заходів.

Додаток N 1
до Порядку сертифікації персоналу
з неруйнівного контролю

Схема
проведення сертифікації персоналу



```
:  |    |          ______________                          :
:  |    |                |                                 :
:  |    |                V                                 :
: ______________    ______________                          :
: |Анулювання |<——| Прийняття  |                          :
: |сертифіката|    | рішення за |                          :
: ______________    |результатами|                          :
:                   |  контролю  |                          :
:                   ______________                          :
:                                                     ОСП  :
:.............................................................:
```

Додаток N 2
до Порядку сертифікації персоналу
з неруйнівного контролю

Заявка
на проведення сертифікації фахівця
з неруйнівного контролю

_____
(заявник - підприємство, приватна особа)
просить орган із сертифікації персоналу з неруйнівного контролю провести сертифікацію компетентності фахівця _____
_____
(прізвище, ім'я, по батькові)
з _____ методу контролю
на _____ кваліфікаційний рівень.
Виробничий сектор, тип продукції: _____
Стаж практичної роботи з даного методу: _____
років у виробничому секторі _____

Додатки:
1. Документ про освіту (посвідчена копія).
2. Документ про спеціальне навчання, виданий визнаним центром навчання з вказівкою обсягу підготовки в годинах і завірений печаткою.
3. Довідка про стан зору (для радіографічного методу - про можливість роботи в сфері дії іонізуючого випромінювання).
4. Три фотокартки розміром 3 х 4 см.

Роботодавець гарантує оплату витрат по сертифікації фахівця та інспекційному контролю за його діяльністю протягом терміну дії сертифіката.

Керівник організації _____ _____
(підпис) (П.І.Б.)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (П.І.Б.)

Кандидат на сертифікацію _____ _____
(підпис) (П.І.Б.)

Примітки: 1. Якщо кандидат може контролювати усі види продукції, що застосовуються в даному виробничому секторі, то вказується основний метал і зварні з'єднання.
2. Якщо кандидат може контролювати окремі види продукції, що застосовуються в даному виробничому секторі, то перераховуються ці види продукції

(наприклад: литво, труби і т.п.).

Додаток N 3
до Порядку сертифікації персоналу
з неруйнівного контролю

Державний комітет України з промислової безпеки,
охорони праці та гірничого нагляду
Орган із сертифікації персоналу з неруйнівного контролю

_____
(назва атестаційного центру)

_____
(номер і назва дозвільного документа)

Сертифікат
N_____

Даний сертифікат засвідчує, що _____
_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ _____ _____
(дата народження) (місце народження) (особистий підпис)

відповідно до Правил атестації фахівців з неруйнівного контролю ДНАОП 0.00-1.27-97 з урахуванням вимог EN473 атестований як фахівець з _____
_____
_____
(метод контролю, рівень кваліфікації, умовне позначення методу)
і має право контролювати _____
_____
(тип продукції)
_____
_____
_____

Сертифікат дійсний до _____
Виданий на підставі кваліфікаційного протоколу
від _____ N _____

_____
(дата і місце видачі)

Керівник органу із сертифікації
персоналу _____ _____
(підпис) (П.І.Б.)
Керівник атестаційного центру _____ _____
(підпис) (П.І.Б.)

М.П.

Зворотна сторона сертифіката

Підтвердження роботи фахівця
(позначка роботодавця робиться кожні 6 місяців)

Дата	Прізвище, ініціали і посада уповноваженої особи (роботодавця)	Підпис роботодавця і печатка

|———+———————————————+———————————|
|———+———————————————+———————————|
|———+———————————————+———————————|

Перелік виробничих секторів

Група I
1. Литво
2. Поковки, прокат, листи
3. Зварювання і наплавлення
4. Труби
5. Металовироби і напівфабрикати

Група II
6. Металообробка і металовиробництво
7. Теплоенергетика
8. Промислова енергетика
9. Атомна енергетика**
10. Трубопроводи
11. Хімія і нафтохімія
12. Бурове устаткування
13. Вантажопідіймальні механізми
14. Металоконструкції і будівельні конструкції
15. Залізничний транспорт
16. Суднобудування**
17. Авіація і космонавтика**

** Устаткування, підконтрольне Державному комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду.

Додаток N 4
до Порядку сертифікації персоналу
з неруйнівного контролю

Кваліфікаційне посвідчення фахівця
з неруйнівного контролю

Лицевий бік

Державний комітет України з промислової безпеки,
охорони праці та гірничого нагляду
ОРГАН ІЗ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
З НЕРУЙНІВНОГО КОНТРОЛЮ
_____
(назва атестаційного центру)
_____
(номер та назва дозвільного документа)

КВАЛІФІКАЦІЙНЕ ПОСВІДЧЕННЯ
N_____

| Місце для фото | Прізвище _____
Ім'я _____
По батькові _____

М.П. Дата народження _____ Місце народження _____

_____
особистий підпис

ПОСВІДЧЕННЯ N _____

видано за результатами атестації у відповідності із сертифікатом. Підстава для сертифіката - атестація згідно з ДНАОП 0.00-1.27-97 з урахуванням вимог EN473

та EN45013

Рі-вень	UT		RT	PT	MT	ET	VT
	мі-сяць	рік сек-тор					
I							
II							
III							

Перелік виробничих секторів

1. Литво. 2. Поковки, прокат, листи. 3. Зварювання та наплавки. 4. Труби. 5. Металовироби та напівфабрикати. 6. Металообробка та металовиробництво. 7. Теплова енергетика. 8. Промислова енергетика. 9. Атомна енергетика.** 10. Трубопроводи. 11. Хімія та нафтохімія. 12. Бурильне обладнання. 13. Вантажопідіймальні механізми. 14. Металоконструкції та будівельні конструкції. 15. Залізничний транспорт. 16. Суднобудування.** 17. Авіація та космонавтика**.

Реєстр. N Дата видачі М.П. Підпис керівника ОСП

* Має місце обмеження у допуску до контролю, вказане у сертифікаті.

** Об'єкти, підконтрольні Державному комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду.

Додаток N 5
до Порядку сертифікації персоналу
з неруйнівного контролю

Керівнику органу із сертифікації персоналу
в галузі неруйнівного контролю

_____
(П.І.Б. кандидата)

_____
(місце роботи кандидата, поштова адреса)

Заява

Прошу видати мені сертифікат компетентності _____ рівня з _____ методу неруйнівного контролю.

Отримуючи сертифікат, я, _____
(П.І.Б. кандидата)

_____
(домашня адреса)

зобов'язуюсь додержуватись вимог "Правил атестації фахівців з неруйнівного контролю" ДНАОП 0.00-1.27-97 протягом усього терміну дії сертифіката.

Я не заперечую проти того, що інформацію про мене (прізвище, ім'я, по батькові, результати сертифікації) буде опубліковано у відкритій пресі, а також згоден з вимогами щодо інспекційного нагляду за моєю діяльністю, як сертифікованого фахівця, з боку ОСП.

Зобов'язуюсь своєчасно, упродовж місяця, інформувати ОСП про зміну місця роботи та проживання.

"___"_____19 р. _____

Підпис