

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧЕРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

Кафедра экономики и управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине “Экономика и менеджмент на фармацевтических  
предприятиях”

на тему: “Организационно-кадровое планирование и оценка экономической  
эффективности инвестиционного проекта производства”.

Выполнил студент 153 группы

Кудрин А.А.

Дата сдачи курсовой работы “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2009 г.

Руководитель курсовой работы

доцент кафедры экономики и управления Орлов А.С.

Оценка за курсовую работу

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Санкт-Петербург 2009 г.

## **Содержание:**

- I Теоретические основы управления персоналом
  - 1. Почему эта тема оказалась актуальной?
  - 2. Особенности рабочего процесса в женском коллективе
  - 3. Особенности мужского и женского коллективов
  - 4. Споры, споры, споры «экспертов»
  - 5. Научные исследования и факты
  - 6. Итог
- II Формирование кадровой политики
  - 1. Должностные инструкции
  - 2. Процедура и отбора найма персонала
  - 3. Управление поведением персонала
  - 4. Управление развитием персонала
- III Расчетная часть проекта
  - Задание
  - 1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственных средств
  - 2. Расчёт технико-экономических показателей проектируемого производства лекарственных средств
  - 3. Расчёт показателей экономической эффективности
- IV Вывод по работе
- V Использованная литература
- VI Приложение: таблица «Планирование ФОТ и ЕСН»  
структура кадров и пояснение

# **I. Теоретические основы управления персоналом**

## **«Особенности управления женским коллективом»**



Эпиграф :)

**В детском саду мальчиков учат, что бить девочек нельзя, что женщине нужно открывать дверь, уступать место, подавать руку.**

**И плакать можно только девочкам.**

**Когда мальчики вырастают и становятся руководителями женских коллективов, они понимают, насколько воспитательница была права...**

Считается, что «менеджмент» - понятие бесполое: есть руководитель и есть коллектив, и связь между ними может быть только одна - деловая. Все остальное, что примешивается к этой связи, - от лукавого... Правда, давно замечено, **женщины в присутствии мужчин и мужчины в присутствии женщин ведут себя несколько иначе.** А если к тому же представителей противоположного пола не просто больше, а значительно больше... Бабий батальон. Нет, гарем. Каковы особенности такого коллектива?

### **1. Почему эта тема показалась актуальной?**

Во-первых, многие руководители, уделяющие особое внимание кадровой политике, обращают внимание на то, что женщин - результативных работников, становится все больше, и по профессиональным качествам они отнюдь не уступают мужчинам. Хотя это особенные женщины.

Во-вторых, российская сфера услуг, которая в настоящее время развивается довольно быстро, в основном представлена женщинами. То ли это особенности советского воспитания, когда мужчинам стыдно было «обслуживать» и «подчиняться». То ли женщины в России более активные... Так или иначе, но в тренинговых компаниях и обучающих центрах женщин работает гораздо больше, чем мужчин. Аналогичная ситуация наблюдается и в рекламном бизнесе.

В-третьих, эта тема практически не представлена на российском рынке тренинговых и образовательных услуг и является относительно новой.

## 2. Особенности рабочего процесса в женском коллективе

Весной 2007 года провели исследование, в котором приняли участие 48 менеджеров высшего и среднего звена предприятий Москвы и Московской области, руководящих как женскими, так и смешанными коллективами. **Выяснилось, что управление женским коллективом имеет свои не поддающиеся формальному менеджменту особенности.** Для одних руководителей это самый тяжелый случай, для других - мечта. Респонденты оказались едины в одном: это коллектив особенный, требующий особых управленческих навыков, своего подхода. Не отрасль, не должность, не возраст и не квалификация, а именно принадлежность подчиненных к прекрасной половине человечества заставляет руководителей пересматривать свой стиль управления. В данном материале рабочий процесс в женском коллективе рассматривается с двух позиций: какие сложности возникают при исполнении сотрудницами своих обязанностей и как выстраиваются отношения в женском коллективе.

### 1.1. Исполнение обязанностей

<b>Эффект</b>	<b>Иллюстрация</b>
<b>Своеобразное понимание рабочего времени</b>	<p>- Т.к. женщина всегда должна оставаться женщиной, она позволяет себе иногда опаздывать, прихорашиваться, отлучаться по личным делам. Но не просите ее работать в выходные или задержаться на работе! Женщина считает время до конца рабочего дня, до конца недели, до первого праздника, до отпуска.</p> <p>- Получается, что у мужчины конец работы более размазан, а у женщин более четкий.</p>
<b>Женщинам сложнее воспринимать логическую информацию буквально.</b>	<p>- Мужчинам достаточно объяснить логику, вызвать всех на совещание и четко по шагам проговорить, что и как должно быть выполнено. Для женщин логическая цепочка не работает не всегда. Они перескакивают с одного на другое.</p>
<b>Женщины могут заикнуться на второстепенном, о главном вовсе забыть</b>	<p>- Женщину спросишь, какую машину купила. Она - красненькую, сиденья замшевые, диски литые. Двигатель ее не интересует.</p> <p>- Я думаю, как сделку заключить, а они о том, чтобы бумага в туалете была мягкой - не за рубль, а за пять.</p>
<b>Склонность к последовательности и процедуре, исполнительность, нежелание рисковать</b>	<p>- Женщины склонны к четкому соблюдению процедур и предпочитают предсказуемость процесса. Они лучше справляются там, где нужны проверенные методы и механизмы, т.к. женщинам нужна уверенность. Правда, уверенность всегда связана с консерватизмом, нежеланием вносить что-то новое, поэтому консерватор - хороший исполнитель.</p> <p>- Женщины используют четко наработанное, для них важно, чтобы сам механизм слаженно работал. Женщины более тщательно и аккуратно выполняет работу. Они сядут и сделают, не будут отвлекаться на ерунду. Они более скрупулезные в исполнении обязанностей.</p> <p>- Женские коллективы, вопреки распространенным</p>

	представлениям, определенно более работоспособны и ответственны, чем мужские
<b>Женщинам сложно принимать решения и выбирать из нескольких альтернатив, особенно сложно отказаться от рефлексии после принятия решения.</b>	- Женщины часто медлят, принимая решение... Они склонны постоянно взвешивать - перевешивать. Когда примут решение, начинают думать и передумывают. Например, поворачивая на перекрестке, женщина может остановиться на середине пути и подумать, туда ли она повернула. Там, где есть логический уровень принятия решения, женщины чаще притормаживают. Плюс не всегда женщины готовы четко и быстро выполнять приказы.
<b>Раздвоение между работой и домом.</b>	- Мужчина приходит на работу и забывает, что у него дом есть, а женщина всегда думает о семье. Практически, все они домохозяйки. На работе от звонка до звонка. - Превазирование у многих женщин личного и частного над корпоративным и общим. У женщин много проблем - ребенок заболел, мама захворала. Ей домой нужно. - Женщина воспринимает свою трудовую деятельность как тяжелое бремя, а ее труд - это семья.

### НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В данном случае рекомендации едва ли могут быть универсальными. Ведь если женщины стоят за станком или работают в лаборатории, то от них не требуется специфического восприятия информации - нужна исполнительность и точность выполнения заданий. Если же это отдел рекламы и маркетинга или call-центр, то некоторые специфические женские особенности могут стать выигрышным преимуществом (в разумных пределах).

<i>Ослабить «женский фактор»</i>	<i>Усилить «женский фактор»</i>
<b>Своеобразное понимание рабочего времени</b>	
<p><u>Задача: предотвратить опоздания, провести нормирование рабочего дня.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ввести электронную систему присутствия.</li> <li>2. Мотивировать женщину материально и нематериально соблюдать рабочую дисциплину.</li> </ol> <p>ПРИМЕР. Бесплатный утренний кофе / сок, предлагаемый сотрудницам за 15 минут до начала рабочего дня, наряду с запретом питаться на рабочем месте, позволяет решить проблему с опозданиями и растянутым во времени чаевничанием.</p>	<p><u>Задача: позволить женщине свободно оперировать определенными временными интервалами.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрешить брать работу на дом, установив промежуточный контроль.</li> <li>2. Ввести гибкий график рабочего времени (начало и окончание рабочего дня).</li> </ol>
<b>Сложность восприятия логической информации, приукрашивание</b>	
<u>Задача: установить фильтр,</u>	<u>Задача: развивать творческий подход,</u>

<p><u>повысить объективность</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нужно <b>раскрасить задачу</b>: показать перспективу, дольше расписывать, как будет замечательно, получается дольше, но результат можно получить более эффективный, женщина может сделать работу более квалифицированно.</li> <li>2. Объяснять индивидуально, причем вызывая эмоции, не важно, положительные или отрицательные, важно использовать желание женщины понравиться. Например, подойти, сказать комплимент, тогда она будет слушать более внимательно, и постарается сделать лучше. Или, наоборот, если она не в настроении, то чем-то необходимым задеть. Чтобы завоевать внимание, она будет лучше слушаться и делать все внимательно.</li> <li>3. Встраивать в рабочий процесс процедуру перепроверки.</li> <li>4. Действия «через бумагу», ведение журналов, мониторинга.</li> <li>5. Необходим промежуточный контроль «в деле», т.к. у человека может быть «бумажка к бумажке» в отчете, а реального дела нет.</li> </ol>	<p><u>креатив.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учитывать способы и суть приукрашивания реальности для усовершенствования работы компании.</li> <li>2. Переводить приукрашивание реальности в поиск плюсов в той или иной ситуации.</li> <li>3. Отдельные методы представления реальности могут быть взяты на вооружение рекламистами и продавцами (например, работа с возражениями, описание преимуществ).</li> </ol>
<p><b>Страсть к мелочам, заикливание на второстепенном</b></p>	
<p><u>Задача: сконцентрировать внимание на главном</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четко проговаривать, что именно в задаче является главным: «Будем считать задачу выполненной, если сделано А, В, С. Если это не сделано, остальное не имеет значения».</li> </ol> <p><u>Задача: понимать, что значит «мелочи» и «главное» в трактовке женщин</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. По-крупному все можно объяснить, но горят все на мелочах.</li> </ol>	<p><u>Задача: обращать внимание на мелочи, учитывать их влияние на всю работу</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дробить процесс выполнения работы с целью привлечения внимания к деталям.</li> <li>2. Выделять трудоемкую работу с мелочами в отдельную задачу. ПРИМЕР: корректор текстов.</li> <li>3. Вовлекать любителей мелочей к работе по доведению результатов труда до совершенства, выделив это в отдельный этап работы</li> </ol>

<p>Руководитель <b>должен помнить о мелочах</b>: День рождения, подготовка к праздникам (подарки, парикмахерская) и т.п.</p>	<p>(в т.ч. внешнее оформление, подготовка примечаний и инструкций и др.)</p>
<p><b>Склонность к последовательности, нежелание рисковать</b></p>	
<p><u>Задача: научить рисковать в разумных пределах.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддерживать, убеждать: «Ты сможешь, ты справишься». Приводить вдохновляющие примеры.</li> <li>2. Декларировать право сотрудницы на ошибку, разъяснив последствия для нее и для компании.</li> <li>3. Создавать ситуации неопределенности, ставить в условия выбора.</li> <li>4. Чаще ставить в позицию обучающегося, когда о результатах можно думать меньше (производственная игра, тест).</li> </ol>	<p><u>Задача: повысить эффективность работы, минимизировать риски</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поручать выстраивать цепочки, процедуры, отлаживать процесс, наводить порядок там, где серьезные решения уже приняты.</li> <li>2. Поручать выявление зон риска в работе, составление перечня типовых ошибок.</li> <li>3. При формулировке задачи делать акцент на «соблюдении точного соответствия результата принятым правилам».</li> <li>4. Поручать задачи, сопряженные с выявлением жульничества (откаты, взятки и пр.).</li> </ol>
<p><b>Сложность принятия решений, страх решительных действий</b></p>	
<p><u>Задача: освободить от рефлексии, упростить выбор между альтернативами</u> Сужать рамки неопределенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. По возможности автоматизировать принятие решений, задать алгоритм.</li> <li>2. Нужно поддерживать, убеждать, говорить: «Ты сможешь!»</li> <li>3. Если задача новая и сложная, ДО начала работы пояснить принцип выполнения, не надеяться на изобретательность.</li> <li>4. Четко определять <b>сроки</b> и ответственного, можно вводить промежуточные сроки сдачи работы. Предоставлять максимально подробную информацию по проблеме.</li> <li>5. Сразу оговаривать, что нужно приходить не с проблемами («не знаю, что делать» или «у меня не получается»), а с предложениями и решениями.</li> </ol>	<p><u>Задача: развивать вариативность в решениях</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ставить в ситуацию неопределенности, выбора.</li> <li>2. Поручать подготовить сразу несколько вариантов решений с указанием плюсов и минусов каждого.</li> <li>3. Привлекать сотрудниц к анализу предлагаемых альтернатив (в т.ч. не их) с целью выявления недостатков и потенциальных рисков.</li> </ol>



<p>Ввести эту процедуру через фирменные стандарты.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b>  Неверно: Может быть, нам премировать Юрия? (всегда звучит как сомнение)  Верно: Нам нужно премировать Юрия, т.к.... Согласны?</p> <p>1. Предлагать выполнить задание, предоставив промежуточные варианты решения. А затем выбирать из промежуточных окончательный вариант, который дорабатывается. (Это позволит избежать стремления некоторых сотрудниц доводить все до совершенства).</p>	
<p><b>Раздвоение между работой и домом</b></p>	
<p><u>Задача: отвлечь женщин от семейных проблем на работе</u></p> <p>1. В некоторых компаниях существует такое понятие как «женский день»: один дополнительный оплаченный выходной, который женщина использует на свои «личные дела», чтобы потом не отпрашиваться.</p> <p>2. На Западе распространены корпоративные детские сады и няни, с тем чтобы сотрудники могли, не торопясь, доделывать свою работу по вечерам.</p> <p>3. В крупных компаниях существуют специальные службы, которые помогают сотрудникам в решении бытовых проблем: заплатить за квартиру, получить какую-то справку, подать заявление на оформление документов и т.д.</p>	<p><u>Задача: вовлечь семью в рабочие процессы</u></p> <p>1. Развивать «вирусный маркетинг»: готовить темы и <u>речевые модули</u> для общения в семье.</p> <p>2. Поощрять участие в корпоративных мероприятиях членов семьи.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b> Компания практикует экскурсии в выходные дни для сотрудников и членов их семей.</p> <p>1. Награждать за хорошую работу подарком, который порадует членов семьи сотрудника.</p> <p>2. Учитывать интересы семьи в системе материального стимулирования и соцобеспечения.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b> Медицинские страховки для всех членов семьи.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b> Новогодние подарки детям сотрудников.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b> Скидки сотрудникам и членам их семей на товары / услуги компании.</p>



## 1.2. Выстраивание отношений

<b>Эффект</b>	<b>Иллюстрация</b>
<b>Желание нравиться</b>	<p>- Приходят знакомиться, и мужчина хочет продемонстрировать ум, осведомленность, прожженность, а женщина очень хочет понравиться, она настроена больше на диалог, на взаимодействие.</p>
<b>Болтовня.</b> Женщины больше болтают, при этом добавляя несуществующие детали	<p>- Дашь волю, часами будут на телефоне сидеть, обсуждать свои кофточки - платочки.</p>
<b>Умение заводить и «накручивать»</b>	<p>- Если чисто женский коллектив, то женщины очень коварные, на многое идут ради своего, по сравнению с мужчинами, это инстинктивные вещи. Ходят и друг на друга жалуются, но стоит чуть надавить - дружат против меня. А заговоры?!</p> <p>- У женщин больше конфликтов во всем, нежели у мужчин. Если у одной все время все хорошо, уже даже этот факт вызывает соревновательность. В конфликт в женском коллективе всегда очень много подмешано эмоций, раздражения, на конкретного человека и на его качества.</p> <p>- Сами конфликтные ситуации провоцируют в основном женщины. Они что-то прознают, передадут, начинают все между собой обсуждать, они друг друга заводят и накручивают.</p>
<b>Борьба за внимание. Соперничество.</b>	<p>- Все женщины по природе королевы или как минимум принцессы, не зависимо от возраста. И это нужно учитывать, т.к. королева или принцесса всегда одна, а если их много, они начинают соревноваться между собой, подставлять друг друга ради того, чтобы больше понравиться.</p> <p>- «А почему поручили ей, а не другой, почему сказали сделать это, а о другом не сказали. Что-то тут не так», - и пошла волна.</p> <p>- Соперничество провоцирует раздражение, зависть, конфликты, порождает нетерпимость одних дам к другим. Даже если нет предмета конкуренции, даже если спорить не о чем, они повод найдут всегда.</p>
<b>Гибкость, умение выкручиваться. Стремление манипулировать</b>	<p>- Женщина привыкла задавать вопросы, а не предлагать решения. Нередко она этим пользуется в отношениях с мужчинами. Тем самым перекладывая ответственность за принятие решения на мужчину, с одной стороны, а с другой стороны, мягко навязывая собственное мнение.</p> <p>- Спрашиваешь, все понятно? - Понятно. Потом сделает что-то не так - Вы плохо объяснили, и я не так поняла.</p>
<b>Значимость</b>	<p>- Если руководитель женщина, личные симпатии и</p>

<p><b>личных симпатий и антипатий в работе</b></p>	<p>антипатии имеют весомый вклад. Тот, кто будет говорить комплименты, показывать уважение, ходить вместе с ней обедать и т.п., значительно повышает свои шансы на успех, по сравнению с тем, у кого профессиональные навыки такие же, но он будет к руководству относиться ровно. Женщина, как только занимает позицию, сразу тянет своих. Клань и кланчики сплошь и рядом.</p>
<p><b>Стремление контролировать, отслеживать, приглядываться - это женское</b></p>	<p>- У женщин контрольная функция развита сильнее, может быть, потому что они с детьми - нужно отслеживать поведение ребенка, его местоположение, сытый ли, не замерз ли.          - У женщин существует четкая градация свой - чужой: деление сотрудников на угодных и неугодных. Из списков вычеркиваются нелояльные, а из лояльных выстраивается длинная скамейка запасных.</p>
<p><b>Большая подверженность «звездной болезни».</b></p>	<p>- Она когда власть получила, начинает подсознательно требовать признания своего превосходства. Не очень умные, но очень подобоострастные товарищи начинают быстрое движение вверх по служебной лестнице.          - «Звезда» любит всю работу спихнуть на других - на подчиненных и всю вину также на них перекладывает. Среди сотрудников формируется негатив к высшему руководству, которое перегружает. Уличить в этом «звезду» очень сложно.</p>
<p><b>Эффект <u>огруппления мышления</u>* (Дженис И., 1971), т.е. способ мышления, возникающий в сплоченной группе и препятствующий реалистической оценке возможных альтернативных действий</b></p>	<p>- Звездность - болезнь в основном женщин, облеченных властью. Это извращенные церберские методы «подравнивания» в отношении подчиненных. Обращение с ними, как с детьми в младших классах. Такие группы в коллективе становятся непрозрачно управляемыми, и это мешает рабочему процессу.          - Женщины ходят и жалуются друг на друга, а стоит чуть надавить, начинают дружить против руководства.          - Женщины избегают конфликта из боязни, что это ухудшит отношения. Они стараются спрятать проблему, чтобы не усложнять жизнь руководителю. А получается наоборот.          - ...Малые профессиональные группы формируются на основе общей для всех групповой нормы производительности и распадаются в результате неприятия этой нормы. ...В малых социальных группах существуют свои социально-психологические закономерности, определяющие межличностные отношения: свои роли для каждого, свои статусы, своя эмоциональная атмосфера, своя культура поведения, свои требования к членам группы, свои санкции по отношению к ним, а особенно «выпавшим» из нее, свои претензии к руководству.          Ю.Д.Красовский, Организационное поведение, М., «Юнити», 2003 г., с. 125.</p>

\* Авторы посчитали возможным отнести эффект огруппления мышления к «женским эффектам», в силу распространенности малых женских групп, где этот эффект нередко проявляется.

<i>Ослабить «женский фактор»</i>	<i>Усилить «женский фактор»</i>
<b>Желание нравиться</b>	
<p><u>Задача: ослабить женское проявление симпатии</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ввести фирменные стандарты на взаимоотношение с коллегами, внешний вид сотрудников, на состояние рабочего места и пр. и санкции за их несоблюдение.</li> <li>2. Ограничить проведение праздников и вечеринок на рабочем месте, запретить распитие спиртных напитков.</li> </ol>	<p><u>Задача: создать благоприятный эмоциональный фон</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найти в каждой сотруднице достоинства и регулярно делать комплименты.</li> <li>2. Хвалить и поддерживать сотрудниц.</li> <li>3. Использовать устные и письменные поощрения как дополнительный стимул в работе.</li> </ol>
<b>Болтовня. «Тарахтенье»</b>	
<p><u>Задача: сократить разговоры, научить говорить по очереди.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечить загруженность работой.</li> <li>2. Твердо останавливать. Просить повторить спокойно или изложить вопрос в письменной форме.</li> <li>3. Ограничить «групповое распитие кофе» на рабочем месте. В идеале выделить специальное место для этого и ограничить число его посещений в день.</li> <li>4. Ограничить ведение телефонных переговоров по личным вопросам в рабочее время (кроме экстренных случаев).</li> <li>5. Обычно болтовня отсутствует там, где сотрудники работают в одной комнате с начальником.</li> <li>6. Рассаживать «болтушек».</li> </ol>	<p><u>Задача: использовать разговорчивость в целях распространения полезной информации (вирусный маркетинг)</u></p> <p>Использовать разговорчивость в общении с клиентами - центры по прозвону и приему звонков, контакты с клиентами.</p>
<b>Способность «заводить» и «накручивать» друг друга</b>	
<p><u>Задача: успокоить, привести в рабочее состояние</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вести всех в состояние «школяра», потребовать изложить проблемы на бумаге,</li> </ol>	<p><u>Задача: использовать умение «заводить» для развития энтузиазма, желая работать ударными темпами.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нужно в каждой женщине искать и найти свой</li> </ol>

<p>собрал всех вместе.</p> <p>2. Нужно пресекать «накручивания»: четко говорить - проблема ясна. Этого достаточно. «Не накручивайте».</p> <p>3. Выявлять зачинщиков, провести с ними по отдельности беседы. Успокоить и больше загрузить работой.</p> <p>4. В ряде компаний существуют комнаты отдыха с тренажерами или «лечебные кабинеты», где можно принять душ и измерить давление.</p>	<p>плюс. Сказать ей об этом и постараться этот плюс развивать. Увлекать ее, обращая внимание, как у нее получается, хвалить.</p> <p>2. Ежедневное вдохновляющее приветствие со стороны руководителя.</p> <p>3. Обязательно хвалить за хорошо сделанную работу.</p> <p>4. Выражая похвалу сотруднице в личной беседе, также сказать добрые слова в адрес ее коллег (она передаст это более эмоционально, чем сделал бы сам руководитель).</p>
<p><b>Борьба за внимание. Соперничество.</b></p>	
<p><u>Задача: минимизировать соперничество за внимание, ослабить конкуренцию.</u></p> <p>1. Необходимо четко определить функции и сферы ответственности каждого из сотрудников; создать ясную структуру организации; определить простые и четкие правила, в соответствии с которыми полагается разрешать все возникающие рабочие вопросы и споры; довести до понимания каждого сотрудника то, что, чем и когда занимается - люди должны быть достаточно заняты, чтобы не было времени на пустой треп и сплетни.</p> <p>2. В конфликтных ситуациях разбираться только индивидуально с каждой - наедине. Важно выявить организаторов и решить вопросы с ними.</p> <p>3. Регулярно, открыто и регламентировано обсуждать все рабочие моменты с коллективом.</p> <p>4. Использовать категорию «Мы» при постановке задач.</p>	<p><u>Задача: развить желание нравиться до энтузиазма и перевести соперничество в борьбу за результат.</u></p> <p>1. Если руководитель мужчина, он должен стать главой гарема, самцом в стае, при этом <b>часто говорить комплименты</b>, проявлять внимание, заботу и нежность (каждой женщине свое). Обязательно хвалить! Помнить, что невнимание мужчин расценивается болезненно: «О нас все забыли!»</p> <p>2. Внимание необходимо разделить между сотрудницами так, чтобы продемонстрировать индивидуальный подход к каждой сотруднице. Позже важно запретить решение личных проблем на работе, иначе мужчина потеряет уважение и адаптируется в коллективе на правах «подруги», «своего мужика».</p> <p>3. Уходить от разбирательства, кто прав, а</p>

<p>5. ПРИМЕР. Мы это сделаем, у нас получится. И так, мы договорились, что через неделю Вы выполните это задание.</p> <p>6. В коллективе нужно сразу следить за реакцией людей на мелкие проблемы, выявить, кто чаще недоволен. Эти люди, как правило, оказываются инициаторами конфликта. Сключные начинают цепляться за плохое. От этих людей нужно сразу дистанцироваться, сократить общение с ними до минимума. Поздороваться и, не останавливаясь, не спрашивая ни о чем, пройти дальше. Не вступать в разговоры.</p>	<p>кто нет. Разговаривать тет-а-тет.</p> <p>ПРИМЕР. Сначала спокойно дождаться, когда человек выйдет из состояния падучей. Затем перечислить то, за что ты его уважаешь (начинать со слов: «ты же знаешь, <b>как я тебя ценю, ты такой нужный человек на работе</b>»), а потом сказать: «Но мне бы хотелось, чтобы ты пересмотрела свою позицию в этом вопросе. Чтобы не было столкновений, мне нужно, чтобы вы сами нашли подходы друг к другу». Если конфликт продолжается, то нужно вызвать конфликтующих людей: «Значит так, я не Макаренко и не Сухомлинский, я предпринял все усилия для слаженной работы, к сожалению, это не принесло результатов. Даю 2 недели, определитесь между собой, все ли остаются или кто-то уйдет. Если кто-то уйдет, то брать сотрудников в ближайшее время не буду, работа будет распределена между вами только за те же деньги». Как правило, люди входят в разум. Негатив идет на руководителя, а внутри коллектива все умирятся.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Манипулирование. Гибкость. Переключивание вины.**

<p><u>Задача: свести на нет интриги и закулисные игры, шантаж руководства.</u></p> <p>1. Переспрашивать: «Правильно ли я понял(-а)...».</p> <p>2. В общении с женщинами нужно обязательно подчеркивать <u>статус</u>, четко давать понять, кто главный. Иначе сразу сядут на шею. Статус - это еще умение требовать, поэтому ясными и понятными требованиями ты показываешь, почему тебя нужно слушать.</p> <p>3. Регулярно напоминать сотрудницам о ценностях компании, ее целях и о том, почему компания ожидает от них качественной и интенсивной работы.</p> <p>4. Требовать соблюдения фирменных стандартов.</p>	<p><u>Задача: превратить манипулирование в дипломатию на благо коллектива.</u></p> <p>1. Заменять выбор, предлагаемый шантажисткой (но при этом ценным специалистом), альтернативным выбором, выгодным для компании.</p> <p>ПРИМЕР. «Если Вы не повысите мне зарплату, мне придется уволиться». - «Если мы повысим Вам зарплату, Вы готовы взять на себя решение задач 1, 2, 3?»</p> <p>2. Введение фирменного стандарта, демонстрирующего правило: «Кто бы к нам ни пришел, мы должны показать, как мы рады, что Вы к нам пришли».</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>5. Пресекать перекладывание вины, выстраивая максимально прозрачные бизнес-процессы с закреплением персональной ответственности на каждом участке.</p> <p>См.: Р.Чалдини. Психология влияния, СПб, «Питер», 2002 г., 4-е издание.</p>	
<b>Значимость личных симпатий и антипатий в работе</b>	
<p><u>Задача: отделить личные отношения от продвижения по профессиональной лестнице</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществлять «перетасовки» перемещать сотрудников по горизонтали с должности на должность.</li> <li>2. Демонстрировать стабильность положения сотрудницы, знакомить ее с будущими планами компании, ставить персональные цели и задачи.</li> </ol> <p><b>ПРИМЕР.</b></p> <p>Склонность к личным отношениям - это для женщины комфорт и прикрытие своих тылов для большей надежности. Это способ борьбы с нестабильными вещами. Если я знаю, что в течение года ничего радикального не произойдет, то, конечно, могу взять на работу профессионала, который, может быть, мне не очень симпатичен.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводить регулярную аттестацию персонала.</li> </ol>	<p><u>Задача: создать источник дополнительной мотивации, связанный с личными симпатиями.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усложнить задачи при условии персонального подбора кадров.</li> <li>2. Регулярно оценивать работу отдела в целом.</li> </ol>
<b>Стремление контролировать, отслеживать</b>	
<p><u>Задача: научить делегировать полномочия.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четко описывать содержание работы, полномочия и зоны ответственности в документах компании. Проговаривать сотрудникам их место и роль в общей работе.</li> <li>2. Внедрить промежуточный этап наставничества при передаче</li> </ol>	<p><u>Задача: использовать способности регулярного контроля, направлять «отслеживание» в продуктивное русло</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описать с помощью процедур процесс контроля, выделить это в отдельную функцию и назначить ответственных.</li> </ol>

<p>полномочий.</p> <p><u>Задача: минимизировать наущничество и «разведдеятельность»</u></p> <p>Ввести <u>фирменные стандарты</u> и обеспечить полную загруженность на работе.</p>	
<p><b>Подверженность «звездной болезни», требование признания</b></p>	
<p><u>Задача: ограничить претензии на привилегии</u></p> <p>1. Через систему рейтингов продемонстрировать, что излишняя звездность может привести к потере работы (суперспециалисту лучше искать себе иное место).</p> <p>2. Усложнять задачи, посредством делегирования большего количества функций, но не полномочий.</p> <p>3. Проводить аттестацию, регулярную оценку квалификации не только «звезды», но и работы всего отдела (направления). Предоставлять возможность подчиненным оценивать «звезду».</p> <p>4. Если совсем непроходимая звездность, увольнять, иначе коллектив не сможет работать.</p> <p><b>ПРИМЕР.</b></p> <p>Человек изменился за несколько недель. «Звезда» в подчиненных видела букашек. Весь коллектив лихорадило от самодурства и заносчивости. Сначала я пыталась объяснять, как это выглядит со стороны, но ничего не поменялось. Пришлось увольнять.</p>	<p><u>Задача: использовать «звездность» как дополнительный мотивационный фактор</u></p> <p>1. Предоставлять звезде возможность доказывать свою «яркость» посредством публичных презентаций результатов.</p> <p>2. Поручать реализацию новых проектов.</p> <p>3. В случае снижения статуса женщины-сотрудника (даже если она не была «звездой», например, ее должны были назначить на руководящую должность, но не назначили), желательно удовлетворить ее амбиции в чем-то другом (материальное поощрение, высокий балл при аттестации, предоставить какие-то статусные вещи, место). В этом случае она не будет настраивать коллектив против нового руководителя, постарается оправдать доверие и доказать свое право на более высокий статус.</p>
<p><b>Замкнутость отдела, эффект <u>огруппления мышления</u></b></p>	
<p><u>Задача: сделать работу отдела (подразделения) прозрачной и выделить истинные функции руководителя.</u></p> <p>1. Присутствовать на внутренних планерках и совещаниях и по ситуации «корректировать» задачи и ответственность.</p> <p>2. Проверять, кому и как даются задания. Вводить временную отчетность не только непосредственному, но и вышестоящему руководителю.</p> <p><u>Задача: предотвратить эффект огруппления мышления</u></p>	<p>Данный эффект едва ли нуждается в усилении...</p>

Зачастую стандартные тренинговые программы для руководителей по мотивации, лидерству, управлению конфликтами и построению отделов продаж/рекламы/маркетинга на деле оказываются неэффективными и не дают ожидаемых результатов - а именно, сплоченного коллектива сотрудников, мотивированных на работу и преданных своему делу и своей компании. И дело не в том, что эти программы ошибочны или устарели. Проблема в том, что они не учитывают специфику коллектива, которым предстоит управлять. Поэтому для руководителей, в чьем подчинении находятся женщины важно не пытаться их переделать, а учесть женские особенности и использовать их на благо компании.

### **3. Особенности мужского и женского коллективов**

*Результативность управления персоналом во многом зависит от того, каким коллективом Вы руководите – мужским, женским или смешанным. В любом коллективе часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать гендерную специфику. Если преобладают представители одного пола, то управление приобретает целый ряд особенностей.*

В профессиональной деятельности и деловых отношениях определяющими являются факторы, влияющие на различное поведение мужчин и женщин.

#### **Женщины видят деревья, мужчины - лес.**

Мужчины могут охватить событие целиком, женщины лучше анализируют детали. Женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе.

Для женщин работа важна по двум причинам: она дает средства для решения текущих бытовых проблем и возможность интенсивного общения в трудовом коллективе. Для мужчин в работе также значимы две стороны, но другие. Во-первых, это работа как способ достижения своих целей в будущем. Во-вторых, работа дает им возможность удовлетворить свои потребности в азарте.

<b>Особенности мужского и женского коллективов</b>	
<b>Женский коллектив</b>	<b>мужской коллектив</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая эмоциональность</li> <li>- заработок - не основная цель в жизни</li> <li>- в карьере важен личный рост и самосовершенствование</li> <li>- открытые отношения внутри коллектива, дружба</li> <li>- внимание к деталям, мелочам</li> <li>- отзывчивость на похвалу, болезненная реакция на критику</li> <li>- отсутствие соревновательного момента</li> <li>- отсутствие риска, нежелание новой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сдержанность и лаконичность</li> <li>- цель – заработок</li> <li>- в карьере ценится престижная должность и высокий общественный статус</li> <li>- притупленность в чувствах, нет дружбы внутри коллектива</li> <li>- умение видеть ситуацию в «крупном масштабе»</li> <li>- адекватная реакция на критику</li> <li>- присутствие соревновательного момента</li> <li>- желание новизны, азартность</li> </ul>



работы  
- большая речевая активность в непрофессиональной сфере  
- высокая конфликтность из-за условий работы и на личной почве  
- чаще коллектив, а не команда

- большая речевая активность в сфере профессиональной деятельности  
- конфликтность из-за производственных проблем, перспектив роста  
- чаще единая команда

### Особенности управления женским коллективом



В управлении женским коллективом следует обратить внимание не только на содержание, смысл решения, но и на форму, в которой оно доносится. Решения должен принимать руководитель, но по форме оно должно быть демократичным (хорошо если руководитель предварительно выслушал мнение работников) и донесено до коллектива корректным образом. Грубое по форме решение будет отвергнуто независимо от того, насколько оно целесообразно.

Отношения руководителя с подчиненными в женском коллективе должны быть равными со всеми. В таком коллективе конкуренция проявляется иначе, нежели в мужском. Настроенные на взаимную поддержку женщины часто агрессивно воспринимают тех, кому внезапно незаслуженно повезло и защищают тех, кто, по их мнению, «невинно пострадал». Чтобы избежать конфликтов, руководителю не стоит ставить в пример коллегам молодых и амбициозных сотрудниц.

Руководителю в женском коллективе придется столкнуться еще с одной проблемой. Любые перемены воспринимаются женщинами негативно. Соответственно, можно ожидать определенной инертности в исполнении вновь принятых решений, непонимания необходимости преобразований.

### Особенности управления мужским коллективом



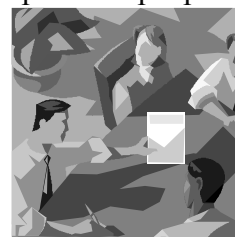
Мужской коллектив более дисциплинированный. С детства мужчины привыкают следовать за лидером, работать в команде. Сотрудник в мужском коллективе - это прежде всего исполнитель должностных функций. Индивидуальный подход к каждому работнику классическим менеджментом признается нерациональным.

Деловые мужчины в своей работе используют логическую схему, где люди - это фишки.

Поэтому деловую борьбу они ведут жестко и жестоко, нарушая многие правила.

Конфликты в мужских коллективах протекают как вызов, протест против лидера.

Свойственное мужчинам стремление к соперничеству может привести к тому, что в таком коллективе нормами поведения станут грубость и агрессивность, а работа превратится в демонстрацию друг другу своей силы и компетентности.



### Особенности управления смешанным коллективом

При управлении смешанным коллективом могут возникнуть проблемы, обусловленные отношениями между мужчинами и женщинами, когда «мужское» и «женское» в них начинает оказывать негативное воздействие на профессиональную успешность. Кроме банального адюльтера (при котором, кстати, реакция руководства тоже не всегда бывает свободной от гендерных предрассудков), может возникнуть еще ряд специфичных проблем, которые необходимо отслеживать грамотному руководителю.

В смешанном коллективе мужчины неосознанно начинают поощрять в женщинах чисто женские качества, а не профессиональные и наоборот. Например, выслушивая и сочувствуя окружающим ее мужчинам женщина рискует оказаться в роли «мусорного контейнера», в который сваливаются возникающие в организации конфликты.

Особые требования в смешанном коллективе предъявляются к умению руководителя объективно оценивать достижения подчиненных мужчин и женщин. Презентация своего профессионализма мужчинами и женщинами нередко бывает различна. Так, мужчина склонен уверенно браться за выполнение даже нового и сложного для себя задания, надеясь разобраться «по ходу дела». При таком же (или даже более высоком) уровне компетентности женщина может не скрывать своих сомнений, колебаний в выборе решения, отсутствия какого-либо навыка или нужных знаний. Сомнение женщины в своей способности выполнить задание в этих случаях может быть признаком повышенной ответственности, а не недостаточного профессионализма.

Таким образом, руководителю приходится учитывать стереотипные представления о «мужском» и «женском», уменьшая их отрицательное воздействие и используя для создания атмосферы, соответствующей ожиданиям сотрудников. При этом на первое место должны ставиться независимые от пола базовые ценности: создание объективных условий для личностного и профессионального развития всех сотрудников, спокойная доброжелательная атмосфера, целесообразность решений руководства и предсказуемость реакции сотрудников.

#### **4. Споры, споры, споры «экспертов»**



Итак, что делать, если вам «повезло» и среди ваших подчиненных оказались женщины?

1. Старайтесь нанимать молодых замужних женщин. Обычно они обладают большим чувством ответственности, чем незамужние, и менее склонны к флирту. Они нанимаются на работу, потому что она им необходима. Они достаточно энергичны и заинтересованы в интенсивной и эффективной работе.
2. Если приходится иметь дело с пожилыми женщинами, старайтесь выбирать тех, у кого есть опыт работы вне дома. Пожилые женщины, никогда не занимавшиеся общественным трудом, плохо адаптируются и склонны к сварливости. Никогда не помешает лишний раз напомнить пожилым женщинам о важности дружелюбия и вежливости.
3. Опыт показывает, что упитанные девушки более добродушны и эффективны, чем

худые.

4. Наймите врача по женским болезням для осмотра будущих работниц. Это не только защитит вас от судебных исков в будущем, но также позволит выявить кандидаток с женскими проблемами, как физическими, так и психологическими, которые могут помешать выполнению должностных обязанностей.
5. С самого начала разъясните сотрудницам важность фактора времени. Каждая потерянная минута может привести к серьезным проблемам в эффективности. Пока этот момент не будет хорошо усвоен, темп выполнения работы будет оставлять желать лучшего.
6. Выдайте каждой новой сотруднице конкретный план работы на день с тем, чтобы избежать постоянных обращений к менеджменту за инструкциями. Многие организации заметили, что женщины прекрасно выполняют четко сформулированные задания, но им не хватает инициативы для самостоятельной постановки задач.
7. По мере возможности позволяйте работницам менять занятия в течение дня. Монотонная работа нервирует женщин.
8. Предусмотрите достаточное количество перерывов в течение дня. Следует учитывать женскую психологию: девушки чувствуют себя намного увереннее и лучше работают, если у них есть возможность несколько раз в день причесаться и подкрасить губы.
9. Инструктировать и критиковать работниц следует с большим тактом. Женщины чувствительны: они не могут, в отличие от мужчин, спокойно переносить грубость и резкость. Никогда не насмехайтесь над женщинами - это расстраивает их и приводит к снижению эффективности работы.
10. Не увлекайтесь использованием неформальной лексики в женских коллективах. Даже если дома женщина постоянно слышит ругань мужа или отца, при выборе работы она предпочтет ту компанию, где подобного не наблюдается.
11. Подготовьте спецодежду максимально большого количества размеров, чтобы каждая девушка могла подобрать себе подходящий. Важность этого момента для хорошего настроения женщины нельзя недооценивать.

### ***Спорные моменты***

Сегодня с некоторыми пунктами этой инструкции можно поспорить. Вот что о них думают Елена Рудавина, директор по персоналу издательства «Просвещение», и Кирилл Готовцев, генеральный директор рекламного агентства «Маньяко». Оба не понаслышке знают, что такое женский коллектив. Но у каждого на это явление свой взгляд.

*Замужние женщины обладают большим чувством ответственности, чем незамужние, и менее склонны к флирту...*

**Кирилл Готовцев:** Вполне актуальная рекомендация на период войны. В текущем положении вещей у вас большие шансы получить выход в декрет в любую минуту. Женщина с ребенком, конечно, тоже не сахар, однако ее проблемы хотя бы предсказуемы.

**Елена Рудавина:** Большая ответственность замужних женщин - это скорее результат их

осторожности. Осторожности, связанной с тем, что она ответственна не только за себя и свою жизнь. За ее плечами семья. Это рамки. Женщина знает, что любые ее неосторожные движения, влекущие неприятности на работе, могут косвенно отразиться на семье. Вот и осторожничает. Незамужние легче рискуют, понимая, что последствия лягут только на саму женщину. В связи с этим я бы сказала, что замужней женщине свойственна большая обстоятельность и продуманность, меньшая склонность к риску, как следствие - повышенная ответственность за свои действия и поступки.

К флирту склонно подавляющее большинство женщин, совершенно независимо от семейного статуса. Незамужние флиртуют более откровенно, им особо нечего скрывать. Замужние - завуалировано. Для женщины флирт - как питательный бульон, без которого она скучнеет, мрачнеет и может в конечном итоге потерять интерес к работе.

*...Одна из важных проблем женского коллектива - время. О важности временного фактора постоянно приходится напоминать...*

**Кирилл Готовцев:** Не помогает, как и любая другая логическая конструкция. Чувственная мотивация для девушек куда важнее логической.

**Елена Рудавина:** Вовсе нет. Важность временного фактора для женщины намного выше, чем для мужчины. Ибо она стремится упаковать в один промежуток времени гораздо больше элементов, связанных как с работой, так и с прочей своей жизнью. Мужчина все рабочее время затачивает под дело. Женщина параллелит мысли, задачки, стараясь успеть и дело сделать, и свои многочисленные проблемки решить. С мужской стороны это видится как непонимание важности времени.

*...Женщины прекрасно выполняют четко сформулированные задания, но им не хватает инициативы для самостоятельной постановки задач...*

**Кирилл Готовцев:** Это правда, однако на практике проще их всех убить, чем объяснить.

Если вы с самого начала не будете их учить справляться с задачами самостоятельно - все Очень Грустно Кончится.

**Елена Рудавина:** Все очень относительно. Инициативы у женщин - хоть отбавляй. Но, опять же, в силу разных причин женщина лишней раз свою инициативу молча проглотит, предпочтя четкую инструкцию. Это может быть связано с осторожностью или нежеланием рисковать (например, замужние дамы). Либо со сложившейся в коллективе молчаливой традицией восприятия женской инициативы как малозначимой. Например, если женский коллектив возрастной и преобладают замужние дамы, то инициативу там сыскать сложно. Частенько женская инициатива - продукт желания флиртовать. То есть если в коллективе атмосфера благосклонна к флирту, то женская инициатива будет фонтанировать.

*...Монотонная работа нервирует женщин...*

**Елена Рудавина:** Совсем уж странное заявление! Львиную долю монотонной работы делают именно женщины. Хороший пример - бухгалтерия. Много ли мужчин, у которых хватит терпения изо дня в день вести одни и те же счета в бухучете, корпя над циферками?

Раздражение от монотонной работы имеет не столько гендерную окраску, сколько личностную. Есть люди, которых монотонность нервирует, есть люди, для которых

монотонность - символ стабильности и благополучия в делах. И те, и другие в равной степени присутствуют как среди женщин, так и среди мужчин.


Еще примеры из уже близкой мне области: корректор - примерно на 95% женская профессия. Апофеоз монотонности и сосредоточенности. Редактор - менее монотонна, но также включает изрядную долю кропотливых повторяемых элементов. Подавляющее большинство редакторов (особенно литературных) - женщины.

**Кирилл Готовцев:** Женщины - они разные. Вообще любое управление женщинами надо начинать именно с этой фразы:

- В отличие от мужчин все женщины Совершенно Разные.

*...Женщины чувствительны: они не могут в отличие от мужчин спокойно переносить грубость и резкость...*

**Елена Рудавина:** Дело не в спокойствии. А именно в чувствительности. Женщина на грубость может отреагировать спокойно, но это будет скорее внешнее проявление - результат выдержки. Женщина не в силах оставить без внимания грубость и резкость, она не в состоянии их не замечать. Лучший способ дестабилизировать женский коллектив - залить его потоком грубости.

**Кирилл Готовцев**  дин программист, нанявшись к нам на работу, на следующий день написал в своем ЖЖ: "Тут столько красивых девушек! Но они очень громко ругаются матом, и я не знаю, что мне делать".

*...Очень важно, чтобы женщины могли позволить себе хорошо выглядеть (имели возможность выбрать спецовку по фигуре и подкрасить губы в течение дня)...*

**Елена Рудавина:** Безусловно! Это аксиома. Все попытки удавить стремление женщин к заботе о своем внешнем виде и лишение их таковой возможности, в лучшем случае обречены на провал. В худшем - породят кучу проблем и неизбежно снизят дееспособность женского трудового коллектива.

**Кирилл Готовцев:** На практике достаточно не нервничать, если они отлучаются с рабочего места на пару минут **постоянно**. При правильной организации это практически не влияет на производительность. В идеале надо еще нанять педикюршу. С маникюром девочки справляются всегда, а вот педикюр на территории работы резко повышает приход работниц вовремя.

## **Мнение эксперта**

Анзор Канкулов (главный редактор журнала Harper's Bazaar) не просто руководит женским коллективом - он работает для женщин. Мужчина-главред женского журнала делится своими наблюдениями:

«Нервы, истерики, чрезмерно бурная реакция - это нормально. Это то, что всегда нужно иметь в виду и брать в расчет. Приходится быть терпеливым: девушки эмоциональны. У них, помимо прочего, есть такая особенность. Не знаю, свойство ли это всех девушек или только представительниц нашей профессии - они разговаривают одновременно, прекрасно понимая друг друга. Представьте: шесть или семь человек говорят одновременно; они все понимают, а я - ничего.

Иногда нужно оставлять как можно меньше места для размышлений, действуя в командном режиме и прилагая осознанные усилия по поддержанию некоего общего настроения, которое не пропустит в коллектив всяческих нервных вирусов. Если мужчины расслабляются на корпоративах, то девушкам для ощущения спокойствия нужны ритуалы. Например, если мы выпускаем номер больше, чем в прошлый раз, мы отмечаем это бутылкой шампанское. Если у кого-то день рождения - его нельзя пропустить. Не потому, что это невежливо, а потому, что нужно соблюдать ритуалы.

Насмехаться? Конечно же, унижать чувство собственного достоинства человека нельзя ни в коем случае. Но сказать «Мы знаем, что ты лучше всех, а вот здесь у тебя - не совсем лучше всех» можно. Можно сыграть на тщеславии.

Кстати, насчёт ненормативной лексики тоже абсолютно согласен. Конечно, все люди разные, но всё же... Лучше по мере сил делать комплименты! Это точно только на пользу.

Что касается найма замужних... Наверное, мои слова прозвучат несколько некорректно по отношению к законодательству и этическим нормам общества, но, думаю, как отец двоих детей могу позволить себе сказать, что девушка, которая только что вышла замуж - и, тем более, недавно родившая - не полноценный работник. На это приходится делать скидку.

А что касается «упитанных мягких» девушек - независимо от комплекции я предпочитаю брать на работу стержневых. Это вносит в работу момент соревновательности и состязательности. Кстати, девушки любят дружить против кого-то. Хорошо, если такой «объект для насмешек» у них есть - и желательно, конечно, чтобы он был за пределами коллектива».

## 5. Научные исследования и факты



✓ Наиболее полно особенности психологии деловой женщины исследовали ученые Гарвардской школы бизнеса М. Хеннинг и А. Жарден. Проведенные ими наблюдения выявили особенности женского мышления и восприятия при реализации женщинами их производственных функций:

- вследствие *заниженной самооценки*, повышенной самокритичности женщины позже мужчин решаются посвятить себя производственной деятельности, реже мужчин стремятся получить высокий общественный статус, престижные должности и ценят в карьере возможность личного роста и самосовершенствования;
  - женщины более ограничены в возможностях использовать в своей карьере *неофициальные отношения*, протекционизм, взаимную поддержку, в получении неформальной информации, т. е. то, чем весьма активно пользуются мужчины;
  - под влиянием общественных взглядов женщина изначально мирится с *подчиненной ролью* в семье и на работе, а для мужчин привычнее роль главы семьи, защитника и кормильца;
  - жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, и он считает себя вправе претендовать на ту или иную должность. *Женщина должна*

*постоянно доказывать* себе и окружающим, что она способна выполнять свою работу и соответствует должности;

- *сложны и противоречивы* духовный мир и система жизненных ценностей женщины. Несомненно, что женщина при всей ее эмоциональности весьма прагматична, здраво и без особых иллюзий смотрит на жизнь (французы шутят, что *для любой женщины существует два мнения: ее собственное и... неправильное*). Но одновременно она часто бывает и альтруистичной, старается как можно лучше выполнить свою работу и не всегда ищет личной выгоды;
- *женщины принципиально не любят рисковать*, избегают новой работы, боясь не справиться с ней;
- *женщины эмоциональнее мужчин*, обидчивее, болезненнее реагируют на критику, грубость и личные оскорбления. Примерно треть нервных расстройств женщин происходит от столкновения ее социальных ролей — руководителя на работе и исполнителя дома.

Особенно интересны выводы ученых относительно преуспевающих деловых женщин. Для таких женщин характерны:

- *яркая индивидуальность*. Такая женщина осознанно и с достоинством несет свой высокий титул — Женщина, и это исключает холодность, жесткость и мужеподобность. Она украшает и облагораживает любое общество, любую деловую встречу;
- *высокий уровень общей и интеллектуальной активности* и в отличие от большинства мужчин постоянная забота о своей физической форме и внешности;
- *коллегиальность в принятии решений*, охотное делегирование своих полномочий и при большом внимании к межличностным отношениям в коллективе отказ от мелочной опеки подчиненных;
- *умение оперативно переключаться* с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (дочь, мать, жена);

*уверенность в понимании*, поддержке и помощи со стороны семьи.

✓ Специалисты утверждают, что в денежных вопросах разумно всегда советоваться с женой, так как женщины от природы менее доверчивы, чем мужчины. Женщины изобретательнее мужчин в получении денег и надежнее в их сохранении.

Об интересном нюансе пишет Л. Питер в своей знаменитой книге: в США женщинам принадлежит более половины денег, обращающихся в стране, на них выписано 65% счетов, в их руках 57% ценных бумаг, 74% домов, расположенных в пригородных зонах, и 87,5% общей покупательной способности приходится на женщин.

✓ Но есть еще одна, странная на первый взгляд, даже парадоксальная особенность сравнительной характеристики слабого и сильного полов, которую лучше иллюстрировать примерами.

...Африка. Львица с детенышем и во главе прайда могучий царь зверей. К ним приближаются жестокие охотники с винчестерами в руках. Львы испуганы, они в смятении — что делать? И, натуралисты неоднократно убеждались в этом, могучий и бесстрашный лев убегает в паническом страхе, бросив львицу и детеныша. Может спасти бегством и львица, но она никогда этого не сделает, она до конца будет защищать свое дитя.

В знойных пустынях на веточках саксаула живет любящая семья. Скоро уже появятся детишки, а вот кормить их нечем. Она говорит: «Иди ко мне, иди ко мне, милый!», убивает мужа, бережно заворачивает его для сохранности — вот теперь будет чем кормить вас, милые детки, папочка совсем неплох на вкус. Так всегда поступает один из самых ядовитых пауков мира — каракурт, «черная вдова».

И когда выпадет из гнезда беспомощный воробышек, то именно его мать будет стараться спасти его, рискуя жизнью, — она, крошечный, но беззаветно любящий комочек жизни, нападет на вас, страшная, со взъерошенными перышками: «не обижай моего ребеночка!»

Странные факты, но это так: нет на свете существа более опасного и злобного, чем мать, защищающая своего ребенка! Вот она, «нежная, кроткая и беззащитная»! *Честь и хвала тебе, слабая женщина, но и о яростной силе твоих эмоций нужно помнить всегда и всем.*

✓ Положение мужчины и женщины в социуме зависит от принятых в данной среде стереотипов поведения, от традиционных для данного общества культурных, психологических и социальных стандартов. Есть традиционно мужские и традиционно женские роли — должности, профессии, сферы деятельности. В тех видах общественной деятельности, где требуется значительная речевая активность, мужчины чувствуют себя более раскованно, а женщины, весьма смелые в женском коллективе, в присутствии мужчин ведут себя довольно робко и лишь в редких случаях являются неформальными лидерами групп.

Подтверждением этого является весьма скромная роль женщин — депутатов Государственной Думы нашей страны, в которой равенство социально-политических прав мужчин и женщин лишь декларируется, но никогда не реализуется.

Установлено также, что женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, сфера межличностных отношений ее волнует больше, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на эмоциональный климат в семье, в производственном коллективе и проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности. В основе этого явления — *апперцепция*, т. е. соответствие восприятия, реакции на ситуацию жизненному опыту человека, его интересам, знаниям и ценностным ориентирам. Именно в бытовой и эмоциональной сфере женщина более тонко и чутко реагирует на любые изменения.

✓ Еще одна несомненная особенность женского интеллекта, о которой мужчины предпочитают не упоминать, — **любопытность**, стремление расширять свой кругозор через общение, контакты. Зайдите в музей, на выставку, на заседание какого-либо фонда — кого там больше, мужчин или женщин? А на экскурсиях, в туристических поездках? А «бабьи



посиделки» в деревнях, ритуал «хождения в гости» в городах? Это социальное явление объясняется, конечно, не только женской любознательностью и желанием получить новую информацию (пусть даже сплетню), но и особым положением женщин в современном обществе — **одинокчество, увы, больше удел женщины, чем мужчины.**

## **6. Итог:**

Резюмируя: женщины, независимо от возраста, комплекции и семейного положения, прекрасно справляются с любыми заданиями - даже с кропотливой монотонной работой, могут в случае необходимости проявить инициативу и не лезут за словом в карман.

«В наше время, чтобы быть совершенной, женщина должна выглядеть как девушка, одеваться как мальчик, думать как мужчина, работать как ломовая лошадь...»

## **II. Формирование кадровой политики**

### **1. Должностные инструкции**

- **Инженер-технолог (технолог)**

### *Должностные обязанности.*

Разрабатывает, применяя средства автоматизации проектирования, и внедряет прогрессивные технологические процессы, виды оборудования и технологической оснастки, средства автоматизации и механизации, оптимальные режимы производства на выпускаемую предприятием продукцию и все виды различных по сложности работ, обеспечивая производство конкурентоспособной продукции и сокращение материальных и трудовых затрат на ее изготовление. Устанавливает порядок выполнения работ и пооперационный маршрут обработки деталей и сборки изделий. Составляет планы размещения оборудования, технического оснащения и организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования. Участвует в разработке технически обоснованных норм времени (выработки), линейных и сетевых графиков, в отработке конструкций изделий на технологичность, рассчитывает нормативы материальных затрат (нормы расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструментов, технологического топлива, энергии), экономическую эффективность проектируемых технологических процессов. Разрабатывает технологические нормативы, инструкции, схемы сборки, маршрутные карты, карты технического уровня и качества продукции и другую технологическую документацию, вносит изменения в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Согласовывает разработанную документацию с подразделениями предприятия. Разрабатывает технические задания на проектирование специальной оснастки, инструмента и приспособлений, предусмотренных технологией, технические задания на производство нестандартного оборудования, средств автоматизации и механизации. Принимает участие в разработке управляющих программ (для оборудования с ЧПУ), в отладке разработанных программ, корректировке их в процессе доработки, составлении инструкций по работе с программами. Проводит патентные исследования и определяет показатели технического уровня проектируемых объектов техники и технологии. Участвует в проведении экспериментальных работ по освоению новых технологических процессов и внедрению их в производство, в составлении заявок на изобретения и промышленные образцы, а также в разработке программ совершенствования организации труда, внедрения новой техники, организационно-технических мероприятий по своевременному освоению производственных мощностей, совершенствованию технологии и контролирует их выполнение. Осуществляет контроль за соблюдением технологической дисциплины в цехах и правильной эксплуатацией технологического оборудования. Изучает передовой отечественный и зарубежный опыт в области технологии производства, разрабатывает и принимает участие в реализации мероприятий по повышению эффективности производства, направленных на сокращение расхода материалов, снижение трудоемкости, повышение производительности труда. Анализирует причины брака и выпуска продукции низкого качества и пониженных сортов, принимает участие в разработке мероприятий по их предупреждению и устранению, а также в рассмотрении поступающих рекламаций на выпускаемую предприятием продукцию. Разрабатывает методы технического контроля и испытания продукции. Участвует в составлении патентных и лицензионных паспортов, заявок на изобретения и промышленные образцы. Рассматривает рационализаторские предложения по совершенствованию технологии производства и дает заключения о целесообразности их использования.

*Должен знать:* постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по технологической подготовке производства; конструкцию изделий или состав продукта, на которые проектируется технологический процесс; технологию производства продукции предприятия, перспективы технического развития предприятия; системы и методы проектирования технологических процессов и режимов производства; основное технологическое оборудование и принципы его работы; технические

характеристики и экономические показатели лучших отечественных и зарубежных технологий, аналогичных проектируемым; типовые технологические процессы и режимы производства; технические требования, предъявляемые к сырью, материалам, готовой продукции; стандарты и технические условия; нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака и способы его предупреждения; основы систем автоматизированного проектирования; порядок и методы проведения патентных исследований; основы изобретательства; методы анализа технического уровня объектов техники и технологии; современные средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; основные требования организации труда при проектировании технологических процессов; руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; опыт передовых отечественных и зарубежных предприятий в области прогрессивной технологии производства аналогичной продукции; основы экономики; организацию производства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

#### *Требования к квалификации.*

Инженер-технолог I категории: высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности инженера-технолога II категории не менее 3 лет.

Инженер-технолог II категории: высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности инженера-технолога III категории или других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Инженер-технолог III категории: высшее профессиональное (техническое) образование и опыт работы по специальности, приобретенный в период обучения, или стаж работы на инженерно-технических должностях без квалификационной категории.

Инженер-технолог: высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы в должности техника-технолога I категории не менее 3 лет либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

### ○ **Менеджер по персоналу**

#### I. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению.

1.2. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента и стаж работы по специальности не менее \_\_\_\_\_ лет.

1.3. Менеджер по персоналу подчиняется \_\_\_\_\_  
(директору предприятия,

---

руководителю соответствующего структурного подразделения, иному должностному лицу)

1.4. Во время отсутствия менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;

- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия

и непосредственного руководителя;

- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;
- законодательство о труде;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- этику делового общения;
- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила и нормы охраны труда.

## II. Функции

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

2.1. Организация на предприятии работы с персоналом.

2.2. Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.

2.3. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

2.4. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства Российской Федерации в работе с персоналом.

2.5. Методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.

2.6. Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

## III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу

обязан:

3.1. Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

3.2. Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3.3. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

3.4. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования и штата работников.

3.5. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению и квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

3.6. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

3.7. Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

3.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

3.9. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качества работников.

3.10. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

3.11. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

3.12. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

3.13. Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.

#### IV. Права

Менеджер по персоналу имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия по вопросам его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности предприятия по вопросам, связанным с управлением персоналом.

4.3. Сообщать непосредственному руководителю о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

## V. Ответственность

Менеджер по персоналу несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

### ○ **Химик**

Химики проводят научные исследования, совершенствуют и разрабатывают теории и методы изучения химических процессов, осуществляют практическое применение полученных знаний и результатов в различных отраслях экономики (промышленности, сельском хозяйстве и др.), связанных с переработкой сырья, полуфабрикатов, промышленных отходов, получением и совершенствованием различных веществ, материалов, разработкой и улучшением технологических процессов.

*Их обязанности включают:*

- проведение исследований, совершенствование и разработку теорий и методов в различных областях химии (неорганической, органической, физической, аналитической химии, химии полимеров);
- проведение опытов, испытаний и анализов с целью изучения состава, строения, свойств и процессов превращений веществ, энергетических и химических изменений в различных натуральных или искусственных веществах, сырье и изделиях;
- оценку результатов исследований и опытов, подготовку выводов и предложений по их практическому использованию;
- разработку и совершенствование различных веществ, материалов, изделий, процессов;
- разработку методик проведения контроля качества для изготовителей и потребителей химической продукции;
- подготовку научной документации и отчетов;
- выполнение родственных по содержанию обязанностей;
- руководство другими работниками.

*Примеры профессий, входящих в данную базовую группу:*

Химик

Химик - аналитик

Химик - неорганик

Химик - органик

## **2. Процедура отбора и найма персонала**

Отбор персонала проводится в два этапа. На первом проводится анализ резюме, сопроводительной документации, медицинский осмотр (для аппаратчиков, работающих непосредственно на производстве субстанции). Для руководящего состава составляются анкеты на каждого претендента. На втором этапе проводится собеседование на предмет профессиональной пригодности претендента. При приеме на работу работнику

назначается испытательный срок в размере двух недель для управляющих, три недели для рабочих(аппаратчиков и др.).

Отбор, анкетирование и собеседования проводятся сотрудником отдела кадров, сотрудником отдела по развитию персонала или специализированной комиссией. Основные критерии по приему персонала сформулированы в должностных инструкциях. При приеме на работу претенденту необходимо предъявить:

- В бухгалтерию – ИНН, страховой полис, ксерокопию паспорта, трудовую книжку.
- Комиссии (сотруднику соответствующего отдела) – ксерокопию паспорта, ксерокопию диплома о высшем образовании, медицинскую книжку.

Для адаптации персонала проводится стажировка в течение испытательного срока.

Стажировка проводится рабочими, назначенными ответственными за ознакомление новых работников с коллективом, условиями труда на предприятии и т.д.

### **3. Управление поведением персонала**

Система материального стимулирования разработана в разделе «*планирование ФОТ и ЕСН*»

Нематериальное стимулирование заключается в выборе работника месяца, работника года. Работник года получает внеочередной отпуск сроком до 14 дней. Работник месяца получает презент, его фотография и данные о нем вывешиваются на досках почета (цеховой и общезаводской). Для выявления пожеланий или потребностей работников проводятся ежемесячные собрания персонала, собеседования с руководящим составом.

*Характеристика корпоративной культуры*

*Ценности и убеждения:* высшее качество, первенство компании в отрасли, максимальный комфорт на работе, самосовершенствование и стремление к обучению.

*Стандарты поведения на предприятии:* полное соблюдение субординации, максимально «теплый климат» для сотрудников ( в том числе и новых ), справедливая оплата, мотивация новых сотрудников и т. д.

### **4. Управление развитием персонала**

По желанию сотрудников проводится профессиональное обучение ( повышение квалификации ) персонала. В зависимости от характера обучения проводится внутрипроизводственное обучение или оплачиваемое обучение на специализированных курсах. По окончании обучения проводится тестирование обучаемого работника ( или собеседование с работником ), в зависимости от результатов которого работник может быть повышен по службе или получить премию в случае успешного обучения.

Так же продвижению по карьерной лестнице способствует получение учёной степени (кандидат в доктора наук, доктор наук и т. д. ), а также стаж работы на данном предприятии больше 5 лет, в данной отрасли промышленности больше 10 лет. Оценка готовности персонала к повышению проводится путем тестирования, собеседования, изучения документов, подтверждающих стаж работы.

## **III. Расчётная часть проекта**

**Задание:**

1. Производственная мощность 45 кг в год
2. Форма воспроизводства основных фондов – новое строительство
3. Затраты на строительство нового производственного здания 70000 тыс. руб.
4. Стоимость основного технологического оборудования 15000 тыс. руб.
5. Общая сумма материальных затрат на производство продукции в год 40000 тыс.руб.
6. Нормы запаса различных элементов нормируемых оборотных средств приведены в таблице:

Элементы оборотных средств	Нормы запасов, дни
Производственные запасы	3
Незавершенное производство	1
Запасы готовой продукции	15
Дебиторская задолженность	30

7. Общие сумма годовых затрат на персонал 5 млн. руб. Данные о численности работников представлены в таблице:

Категория работников	Численность работников, чел.	Категория работников	Численность работников, чел.
<b>1. Рабочие</b>		<b>2. Служащие</b>	
<i>- основные:</i>		<i>- руководители:</i>	
аппаратчики	4	начальник цеха	1
<i>- вспомогательные:</i>		<i>- специалисты:</i>	
слесари	1	технолог	2
электрики	1	химик	1
<i>- прочие:</i>		микробиолог	
уборщицы	2	<i>- прочие служащие:</i>	
кладовщицы	1	лаборанты	2

Всего 16 работников

8. Рентабельность продукции - 20%
9. Ставка дисконтирования - 15%

## **1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственных средств**

### **1.1 Расчёт капитальных затрат на строительство проектируемого объекта**

*Стоимость прочих объектов, включая затраты на охрану окружающей среды*



$15000 \cdot 0,25 = 3750$  тыс.руб.

*Внеобъемные капитальные затраты*

$70000 \cdot 0,03 = 2100$  тыс.руб.

**Таблица 1** Сводная смета капитальных затрат на строительство проектируемого объекта

Наименование элементов капитальных затрат	Сумма затрат, тыс. руб.	Доля в итоговой сумме капитальных затрат, %
Затраты на строительство задания	70000	77,05
Стоимость основного технологического оборудования	15000	16,51
Стоимость прочих объектов, включая затраты на охрану окружающей среды	3750	4,13
Внеобъемные капитальные затраты	2100	2,31
<b>Итоговая сумма капитальных затрат</b>	<b>90850</b>	<b>100</b>

$ОПФ = 90850 - 2100 = 88750$  тыс. руб.

## 1.2 Планирование текущих затрат на производство и реализацию проектируемой продукции

**Таблица 2** Расчёт амортизационных отчислений

Наименование объектов основных средств	Первоначальная стоимость объектов, тыс.руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизации, тыс.руб.
Здание	70000	1,7	1190
Основное технологическое оборудование	15000	16,0	2400
Прочие объекты	3750	10,0	375
<b>ИТОГО:</b>	<b>88750</b>	<b>-</b>	<b>3965</b>

*Общие суммарные затраты на персонал* 5 млн. руб.

$ФОТ = 3968,25$  тыс. руб.

$ЕСН = 1031,75$  тыс. руб.

*Прочие затраты*  $0,25 \cdot (ФОТ + МЗ + ЕСН + А) = 37945,85$  тыс. руб.

**Таблица 3** Смета годовых текущих затрат на производство и реализацию

Наименование элементов текущих затрат	Сумма затрат в год, тыс.руб.	Доля в итоговой сумме текущих затрат, %
Материальные затраты	40000	46,02
ФОТ	3968,25	4,57
ЕСН	1031,75	1,19
Амортизационные отчисления	3965	4,56
Прочие затраты	37945,85	43,66
<b>Итоговая сумма текущих затрат (З):</b>	<b>86910,85</b>	<b>100</b>

*Себестоимость единицы ЛС:*

$$C=З/М=86910,85/45=1931,35 \text{ тыс. руб./кг}$$

*Цена на проектируемое ЛС :*

$$Ц=C(1+P)=1931,35(1+0,2)=2317,62 \text{ тыс. руб./кг}$$

$$ТП=Ц\cdot M=2317,62 \cdot 45 = 104292,9 \text{ тыс.руб. (год)}$$

### 1.3 Планирование затрат на формирование оборотного капитала

**Таблица 4** Расчёт потребности в оборотных средствах

$$H_{пз}=(З_м/Т) \cdot H_{пз}=(40000/360) \cdot 3=333,33 \text{ тыс. руб.}$$

$$H_{пз}=0,5((З+З_м)/Т) \cdot T_{ц}=0,5((40000+86910,85)/360) \cdot 1=176,27 \text{ тыс. руб.}$$

$$H_{пз}=(З/Т) \cdot H_{гз}=(86910,85/360) \cdot 15=3621,29 \text{ тыс. руб.}$$

$$H_{пз}=(Т_п/Т) \cdot H_{дз}=(104292,9/360) \cdot 30=8686,07 \text{ тыс. руб.}$$

Наименование элементов оборотных средств	Норма запаса, дни	Норматив оборотных средств, тыс.руб.
Производственные запасы	3	333,33
Незавершенное производство	1	176,27
Запасы готовой продукции	15	3621,29
Дебиторская задолженность	30	8686,07
Общая потребность в оборотном капитале (ОК)		12816,96

*Инвестиционные затраты*

$$ИЗ=K+OK=90850+12816,96=103666,96 \text{ тыс.руб.}$$

## 2. Расчёт технико-экономических показателей проектируемого производства лекарственных средств

*Валовая прибыль*

$$П_{\text{общ}} = ТП - Z = 104292,9 - 40000 = 64292,9 \text{ тыс.руб.}$$

*Налог на прибыль*

$$Н_{\text{п}} = П_{\text{общ}} \cdot Н_1 = 64292,9 \cdot 0,2 = 12858,58 \text{ тыс.руб.}$$

*Налог на имущество*

$$Н_{\text{им}} = ОПФ \cdot Н_2 = 88750 \cdot 0,02 = 1775 \text{ тыс.руб.}$$

*Прочие налоги*

$$Н_{\text{пр}} = ФОР \cdot Н_3 = 3968,25 \cdot 0,03 = 119,05 \text{ тыс. руб}$$

*Чистая прибыль*

$$П_{\text{ч}} = П_{\text{общ}} - Н_{\text{п}} - Н_{\text{им}} - Н_{\text{пр}} = 64292,9 - 12858,58 - 1775 - 119,05 = 49540,27 \text{ тыс.руб.}$$

### Расчёт показателей использования ресурсов

*Производительность труда*

$$ПТ = ТП / Ч_{\text{ср}}^{\text{сп}} = 104292,9 / 16 = 6518,31 \text{ тыс.руб.}$$

*Материалоемкость*

$$ME = Z_{\text{м}} / ТП = 40000 / 104292,9 = 0,38$$

*Фондоотдача*

$$ФО = ТП / ОПФ = 104292,9 / 88750 = 1,18$$

*Коэффициент оборачиваемости*

$$K_{\text{об}}^{\text{oc}} = ТП / ОК = 104292,9 / 12816,96 = 8,14$$

*Длительность одного оборота*

$$t_{\text{об}} = T_{\text{кал}} / K_{\text{об}}^{\text{oc}} = 360 / 8,14 = 44,23 \text{ дня}$$

## 3 Расчёт показателей экономической эффективности

**Таблица 5** Расчёт денежных потоков инвестиционного проекта

$$ЧДП_t = П_{\text{чт}} + A_t = 49540,27 + 3965 = 53505,27 \text{ тыс. руб.}$$

$$\alpha_t = 1 / (1 + E)^t$$

Год	Чистый денежный поток	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный денежный	Кумулятивный денежный поток
-----	-----------------------	-----------------------------	---------------------------	-----------------------------

	ЧДП <sub>t</sub> , тыс. руб.	$\alpha_t$	поток ЧДП <sub>t</sub> · $\alpha_t$ , тыс. руб.	проекта, тыс. руб.
t=1	53505,27	0,870	46526,32	46526,32
t=2		0,756	40457,67	86983,99
t=3		0,658	35180,58	122164,57
t=4		0,572	30591,81	152756,38
t=5		0,497	26601,58	179357,96
t=6		0,432	23131,80	202489,76
t=7		0,376	20114,61	222604,37

Чистая приведенная стоимость

$$\text{ЧПС} = \text{КДП}_7 - \text{ИЗ} = 222604,37 - 103666,96 = 118937,41$$

Индекс доходности

$$\text{ИД} = \text{КДП}_7 / \text{ИЗ} = 222604,37 / 103666,96 = 2,15$$

Срок окупаемости (КДП  $\geq$  ИЗ)

$$T_{\text{ок}} = 2 + (103666,96 - 86983,99) / 35180,58 = 2,47 \text{ года}$$

Внутренняя норма доходности

$$\text{ВНД} = E^+ + (E^- - E^+) \cdot (0 - \text{ЧПС}^+) / (\text{ЧПС}^- - \text{ЧПС}^+)$$

Методом итераций определили

$$E^+ = 28\% \quad E^- = 29\%$$

$$\text{ВНД} = 0,28 + (0,29 - 0,28)(0 - 1029,69) / (-63,41 - 1029,69) = 28,94\%$$

**Таблица 6** Результаты оценки экономической эффективности инвестиционного проекта производства

№	Показатели	Обозначение	Единицы измерения	Величина
1	Производственная мощность	М	Кг в год	45
2	Инвестиционные затраты	ИЗ	Тыс.руб.	103666,96
3	Текущие затраты на производство и реализацию продукции	З	Тыс.руб.	86910,85
4	Число работников	$Ч_{\text{ср}}^{\text{сп}}$	Чел.	16
5	Товарная продукция	ТП	Тыс.руб.	104292,9
6	Чистая прибыль	П <sub>ч</sub>	Тыс.руб.	49540,27
7	Производительность труда	ПТ	Тыс.руб./чел.	6518,31
8	Материалоемкость	МЕ	Руб./руб.	0,38
9	Фондоотдача	ФО	Руб./руб.	1,18
10	Коэффициент оборачиваемости	$K_{\text{об}}^{\text{об}}$	-	8,14
11	Длительность оборудования	$t_{\text{об}}$	Дней	44,23
12	Чистая приведённая стоимость	ЧПС	Тыс.руб.	118937,41
13	Индекс доходности	ИД	-	2,15
14	Срок окупаемости	$T_{\text{ок}}$	Лет	2,47
15	Внутренняя норма доходности	ВНД	%	28,94

#### **IV. ВЫВОД ПО РАБОТЕ:**

В ходе выполнения работы была выполнена теоретическая часть: «Особенности управления женским коллективом».

Было проведено организационно- кадровое планирование; определены месячные оклады сотрудников, среднегодовые заработные платы (основные и дополнительные), величина единого социального налога.

Разработана организационная структура управления .Сформирована кадровая политика предприятия, в том числе : составлены должностная инструкция инженера технолога, менеджера по персоналу, химика; составлены процедуры для принятия сотрудников на работу; сформулированы принципы управления персоналом, управления развитием персонала.

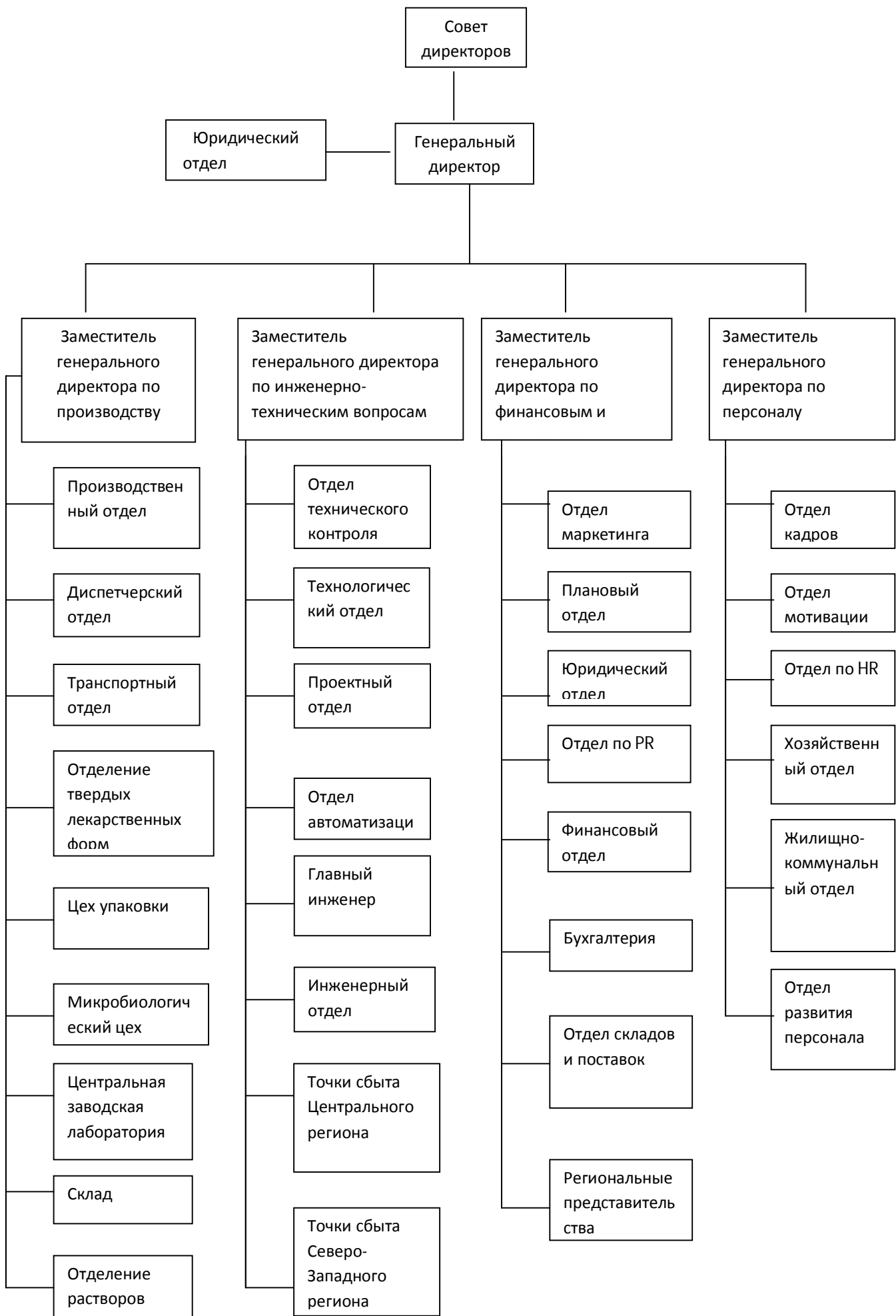
Был проведен расчет инвестиционного проекта, в ходе которого было установлено:

1. Чистая приведенная стоимость проекта больше нуля. Проект является экономически целесообразным и в течение срока эксплуатации полностью возместит инвестиционные затраты, обеспечит получение прибыли.
2. Индекс доходности больше единицы, следовательно сумма дисконтированных поступлений превысит инвестиционные затраты.
3. Рассчитан срок окупаемости проекта. Проект окупится через 2,47 года из 7 лет возможного использования до следующего перевооружения.
4. Произведен расчет внутренней нормы доходности. ВНД проекта больше ставки дисконтирования, следовательно проект не является убыточным.

Обобщая показатели коэффициентов эффективности делаем вывод об экономической целесообразности и выгоды проекта.

## **V. Использованная литература**

1. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Экономика и менеджмент на фармацевтических предприятиях» / сост. А.С. Орлов, А.А. Лиин. – СПб. : Изд-во СПХФА. 2009. – 96с.
2. Доклад на VIII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров / Автор: Блашенкова Вера Сергеевна, Макатрова Надежда Сергеевна.
3. <http://www.rb.ru/career/knowledge/leadership/2007/10/10/192207.html>
4. <http://www.baks-dz.ru/index.php?category=1&id=17>
5. <http://www.zarabotu.ru/>



Руководство предприятием осуществляет *генеральный директор*. В связи с большим объемом задач, которые необходимо выполнять генеральный директор перекладывает часть своих обязанностей на заместителей.

*Заместителю генерального директора по производству* подчинены основные производственные цехи: цех ферментации, цех изготовления инъекционных растворов, цех ампулирования, цех упаковки. Остальные стороны работы цехов осуществляются соответствующими структурами других отделов. Так же ему подчинены транспортный, производственный, диспетчерский отделы, центральная заводская лаборатория. *Транспортный отдел* решает вопросы по перевозке сырья, полуфабрикатов и готовой продукции на территории завода и за её пределами. *Производственный отдел* осуществляет оперативное планирование производства. *Диспетчерский отдел* проводит оперативное регулирование хода производства. *Центральная заводская лаборатория* осуществляет анализ сырья, полуфабрикатов и других веществ участвующих в производстве.

*Заместитель генерального директора по инженерно – техническим вопросам* контролирует проектные разработки, технологию производство и др. *Проектно – конструкторский отдел* осуществляет разработку новых лекарственных средств, оптимизирует технологию для снижения себестоимости и увеличения выходов продуктов. *Отдел технического контроля* проводит общий анализ готовой продукции. *Технологический отдел* занимается разработкой новых изделий. Так же ему подчиняется главный инженер завода, которому подчинен *инженерный отдел*, занимающийся профилактикой и устранением текущих неполадок на заводе.

*Заместитель генерального директора по финансовым и коммерческим вопросам* контролирует маркетинг и сбыт, PR, складские помещения, поставки товаров в регионы и др. *Плановый отдел* разрабатывает пути стратегического развития предприятия, оценивает эффективность работы предприятия. *Отдел складов и поставок* управляет складами и поставками товаров на точки сбыта в регионах. *Региональные представительства* осуществляют контроль за сбытом продукции в регионах, планируют и проводят увеличение торговых точек в регионах и др.

*Заместитель генерального директора по персоналу* занимается созданием устойчивого коллектива на предприятии. *Отдел кадров* занимается наймом новых сотрудников. *Отдел развития персонала* проводит обучение персонала. Другие отделы управляют кадровым составом, осуществляют мотивацию персонала, разрабатывают программы адаптации персонала.

Структура основана на строгом вертикальном подчинении и субординации, самодостаточна и работоспособна.



### Планирование ФОТ и ЕСН

Категория работников	Списочная численность чел.	Месячный должностной оклад, руб.	Доп. заработная плата, руб.	Среднемесячная оплата труда, руб.	Годовой ФОТ, тыс. руб.	ЕСН за год, тыс. руб.
<b>1) Рабочие</b>						
<i>ОСНОВНЫЕ</i>						
Аппаратчики	4	42222,22	21111,11	63333,33	760	197,6
<i>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ</i>						
Слесари	1	11111,11	5555,56	16666,67	200	52
Электрики	1	11111,11	5555,56	16666,67	200	52
<i>ПРОЧИЕ</i>						
Уборщицы	2	1000	500	1500	180	46,8
Кладовщицы	1	5555,55	2777,78	8333,33	100	26
<b>2) Служащие</b>						
<i>РУКОВОДИТЕЛИ</i>						
Начальник цеха	1	48236,11	24118,06	72354,17	868,25	225,75
<i>СПЕЦИАЛИСТЫ</i>						
Технолог	2	36666,67	18333,33	55000	660	171,6
Химик	1	16666,67	8333,33	25000	300	78
Микробиолог	1	16666,67	8333,33		300	78
<i>ПРОЧИЕ СЛУЖАЩИЕ</i>						
Лаборант	2	22222,22	11111,11	33333,33	400	104
<b>Итого</b>	-	-	-	-	3968,25	1031,75