
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

1

Кафедра КИБЭВС

Е.В. Дерябина

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания к выполнению
практических и самостоятельных работ
для студентов всех форм обучения
38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация: Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности

Томск 2015

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим советом кафедры КИБЭВС ТУСУРа 28 августа 2015г.

В методических указаниях изложены рекомендации по выполнению самостоятельной работе студентов всех форм обучения по дисциплине «Основы управленческой деятельности». Представлены задания для индивидуальной работы и рекомендуемая литература.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП.....	7
3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	7
4. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НИМ	10
4.1 ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ.....	10
4.2 ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ТРУДА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ. НОРМАТИВНАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА.	14
4.4 ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	37
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	43

ВВЕДЕНИЕ

Практические и самостоятельные работы являются одной из составляющих учебной деятельности студента по дисциплине «Основы управленческой деятельности» и являются промежуточной формой контроля знаний, для выполнения которых необходимо изучение всех тем учебной дисциплины.

Целью выполнения практических и самостоятельных работ является овладение основами исследовательской работы, самостоятельное углубленное изучение проблем в области деловых коммуникаций.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

- изучить основную и дополнительную литературу по курсу, найти и использовать в контрольной работе необходимые материалы в соответствии с выбранной темой;

- полно и логически последовательно изложить материал по выбранной теме, раскрыть основные понятия;

- сформулировать и изложить свое личное отношение к проблемам, затрагиваемым в контрольной работе.

В процессе выполнения контрольной работы студент должен показать высокий уровень теоретической подготовки, проявить способности к проведению исследований и решению прикладных проблем, выдвигаемых практикой.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли.

Процесс изучения дисциплины и выполнения контрольной работы студентами направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-45);

– способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-46).

В результате изучения дисциплины и выполнения контрольной работы студент должен:

знать:

- основные понятия и методы в области управленческой деятельности;
- природу управленческой деятельности и основные тенденции ее развития;
- особенности организации управленческой деятельности;
- закономерности управления различными системами;
- понятие, виды, принципы и функции управленческой деятельности;
- факторы и элементы внешней и внутренней среды организации;
- возможности использования информационных технологий в управленческой деятельности;
- факторы эффективности управленческой деятельности;

уметь:

- использовать отечественный и зарубежный опыт эффективного управления;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать и планировать управленческую деятельность для повышения эффективности деятельности подразделений и организации в целом;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений;
- применять эффективные управленческие подходы для активизации трудового потенциала персонала организации;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль);
- основными теориями мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- навыками обоснования, выбора, реализации и контроля управленческого решения;
- анализа и оценки трудового потенциала организации.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов системных научных фундаментальных знаний в области управленческой деятельности; приобретение студентами практических навыков выполнения основных функций управленческой деятельности, применение на практике полученных знаний и умений в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачами изучения дисциплины является овладение содержанием управленческой деятельности, подготовка конкурентоспособных специалистов высшего и среднего уровня, обеспечивающих организации выполнение миссии и достижение ее целей.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла.

Программа курса строится на предпосылке, что студенты владеют знаниями по дисциплине «Экономическая теория», «Экономика организации (предприятия)». Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Теория менеджмента», будут в дальнейшем использоваться в следующих курсах: «Управление информационной безопасностью».

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа состоит из следующих *обязательных разделов*: титульный лист, содержание, основная часть, список использованной литературы, приложения.

Титульный лист является первой страницей и оформляется согласно требованиям.

Содержание (план) контрольной работы включает названия параграфов с указанием страниц, с которых они начинаются. Разделы плана должны полно-

стью соответствовать заголовкам параграфов в тексте работы. Каждый раздел контрольной работы следует начинать с нового листа.

Основная часть работы, разделенная на параграфы, должна содержать полную и конкретную информацию по данной теме. Она носит общетеоретический характер. При этом следует использовать статистическую информацию, аналитические материалы специальных агентств, данные конкретных организаций. Можно привести примеры, раскрывающие формулировку общих положений по конкретному вопросу, а также таблицы и схемы, поясняющие отдельные положения. Основная часть контрольной работы содержит

В конце работы приводится *перечень использованной литературы*, составленный в алфавитном порядке (около 8-10 литературных источников). Он должен быть оформлен в соответствии с общепринятыми библиографическими стандартами. В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке контрольной работы и на которые имеются ссылки в основной части работы.

Приложения в контрольной работе (иллюстрации, графики, диаграммы, таблицы) должны содержать вспомогательный материал, не включенный в основную часть контрольной работы.

На последней странице студент проставляет дату окончания работы и подпись.

За содержание работы, достоверность приведенных данных, несёт ответственность ее автор.

Примерный объем работы должен составлять 15-20 страниц (без учета приложений).

Самостоятельная работа пишется на компьютере на одной стороне белой бумаги формата А4 (210x297). Шрифт (при выполнении на компьютере) Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – 1,5.

Размеры полей: левое – 30 мм; верхнее, нижнее – 20 мм; правое – 10 мм. При написании допускаются общепринятые сокращения.

Страницы должны быть пронумерованы. Общая нумерация страниц контрольной работы начинается с титульного листа, однако номер на нем не ставится.

Содержание работы оценивается по следующим основным критериям: грамотность, логика в изложении, критический анализ предлагаемого материала, наличие выводов, соответствие языкового оформления текста научному стилю изложения, самостоятельность в подборе и использовании дополнительных источников, правильность выполнения расчетов. Не допускается прямая переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок.

Сроки представления контрольной работы устанавливаются индивидуальным графиком.

В случае если Самостоятельная работа не будет зачтена, её необходимо доработать, учитывая все замечания рецензента. Исправления следует выполнять на отдельных листах как приложение к контрольной работе. Не исключается возможность, в случае необходимости, повторного выполнения всей контрольной работы. Новый вариант выполненной работы представляется на рецензирование вместе с первоначальным вариантом.

На индивидуальных консультациях с преподавателем студенты могут получить дополнительную информацию по вопросам, вызывающим затруднения, а также совместно с преподавателем осуществить подбор необходимой литературы для самостоятельного изучения.

4. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НИМ

4.1 Задания по темам: Сущность и содержание управленческой деятельности. Эволюция управленческой мысли.

Задание 1. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ. Определите категорию управленческих работников (руководители, специалисты, служащие) по каждому объявлению.

Объявления о приглашении на работу управленческих работников

1. *Управляющий директор (управленческий работник? Определите его категорию):* ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник директора (управленческий работник? Определите его категорию):* ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного управленческого работника а.

3. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по исследованиям и разработкам:* ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по планированию производства:* ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по маркетингу:* ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по маркетингу:*...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по дистрибьюторской деятельности:*... Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Работник (управленческий работник?) по кадрам:* ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Работник (управленческий работник? Определите его категорию) по контролю над производством:* ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «управленческими работниками», почему?
2. Определите категорию к которой относятся приглашаемые вакансии и иерархическое положение каждого из приглашаемых сотрудников.

3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от категории управленческих работников и занимаемой должности.

4. Все тексты объявлений составлены некорректно? Предложите свою редакцию по каждому объявлению о вакансии.

Задание 2. Проанализируйте эволюцию научных концепций отечественных и зарубежных школ управления, выделите основные достоинства и недостатки концепций, группируйте по общим признакам, заполните таблицу 1 и сделайте обобщающий вывод.

Таблица 1 – Анализ отечественных и зарубежных школ управления

Научная школа управления (менеджмента)	Основоположники школы управления	Суть концепции управления	Достоинства и недостатки теории управления	
			достоинства	недостатки
1	2	3	4	5

Методические указания к заданию 2.

В процессе изучения данной темы студентам необходимо рассмотреть основные этапы в развитии управленческой деятельности.

Изучите основные подходы, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управленческой деятельности: подход с позиций выделения различных школ, системный подход, процессный подход, ситуационный подход.

Проанализируйте основные зарубежные школы управления и их основных представителей: а) школа научного управления (Ф.У. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилберты, Г. Эмерсон); б) школа административного управления (А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер,; в) школа человеческих отношений и науки о поведении (Э. Мейо, М.П. Фоллетт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и др.); г) школа науки управления или количественных методов (Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.).

Изучите опыт российских школ научного управления (национальные особенности общества, исторические особенности развития, географические усло-

вия, культура и другие подобные факторы), выделите ряд особенностей, которые характеризуют специфику отечественного управления.

Задание 3. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать управленческий работник, по каждому из уровней управления выберите 10 наиболее значимых для руководителей каждого звена вашей организации и проранжируйте их по степени важности. Заполните таблицу 2.

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности управленческих работников, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Таблица 2 – Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее звено управления		Среднее звено управления		Низшее звено управления	
	Значимые навыки и характеристики (10)	Ранг значимости	Значимые навыки и характеристики (10)	Ранг значимости	Значимые навыки и характеристики (10)	Ранг значимости
1. Построение команды						
2. Умение быть наставником						
3. Умение общаться						
4. Творческий потенциал						
5. Умение работать в условиях						
6. Умение работать в условиях неопределенности						
7. Принятие решений						
8. Делегирование полномочий						
9. Ориентированность на результат						
10. Умение генерировать идеи						
11. Влияние на других						
12. Умение обрабатывать информацию						
13. Инвестиционное «чутье»						
14. Умение быть лидером						
15. Умение обучаться						
16. Управление взаимоотношениями						
17. Решение проблем						

Окончание таблицы 2

18. Ведение переговоров и дар убеждения									
19. Системное мышление									
20. Стратегический подход									
21. Искусство действовать									
22. Умение работать с другими									
23. Умение работать при ограниченности ресурсов									

4.2 Задания по темам: Управление персоналом в организации.

Организация процессов труда по управлению трудовым коллективом.

Нормативная регламентация труда.

Задание 4.

Ответьте на вопросы в соответствии со своим вариантом, приведенным в таблице 3.

Таблица 3 Варианты индивидуальных заданий

Первая буква фамилии студента	Последняя цифра шифра зачетной книжки студента									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Номера вопросов									
А - К	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Л - С	11	2	3	10	7	9	12	4	6	8
Т - Я	12	13	3	6	8	2	11	5	7	9

Контрольные вопросы:

- 1) Охарактеризуйте понятия «кадры предприятия» и «структура кадров».
- 2) В чем сущность и практическое назначение классификации персонала организации (предприятия)?
- 2) Перечислите виды кадрового состава. Для чего различают различные виды состава кадров?
- 3) Почему движение кадров на предприятии принято определять при помощи коэффициентов?

4) Перечислите, какие коэффициенты определяют состояние и движение кадров на предприятии.

5). В чем заключается процесс нормирования труда руководителей, специалистов и технических исполнителей, и какая в этом необходимость?

6). Какие задачи признано решать нормирование труда руководителей, специалистов и технических исполнителей?

7) Перечислите виды норм труда руководителей, специалистов и технических исполнителей и определите сферу их применения.

8). Раскройте термин «норма управляемости».

9). Что характеризует термин «соотношение численности»?

10). Почему необходимо нормировать труд специалистов и технических исполнителей, занятых конструкторской и технологической подготовкой производства?

11). Какие методы используются при нормировании труда линейных и структурных руководителей?

12). Назовите основные недостатки метода прямого нормирования численности руководителей, специалистов и технических исполнителей и какой альтернативный метод лучше использовать?

13). Можно ли при нормировании труда руководителей, специалистов и технических исполнителей применять укрупненные методы нормирования при расчете численности?

Методические указания к заданию 4.

В процессе изучения этой темы студенты должны изучить: управление персоналом как функцию процесса управления; понятие персонала (кадров) предприятия как субъект управления; организационную структуру персонала, ее основные категории, элементы, показатели управления. Нормативное регламентирование труда управленческого персонала – нормирование труда управленческих работников; методы выполнения управленческих операций, органи-

зационно-распорядительную деятельность персонала управления, как форму осуществления управленческого решения.

Задание 5. Расчет численности кадрового состава и движения кадров.

Выполните решения задач в соответствии со своим вариантом, данные в таблице 4.

Первая буква фамилии студента	Последняя цифра шифра зачетной книжки студента									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Номера задач									
А - К	10;1	1;16	2;14	3;15	4;12	5;11	6;10	7;1	8;3	9;5
Л - С	11;3	2;15	3;16	10;8	7; 16	9;2	12;7	4;14	6;15	8;12
Т - Я	12;6	13;9	3;13	6; 14	8; 15	2;10	11;6	5;9	7;14	9;15

Задача 1 Сезонное предприятие начало работать с 01.03. текущего года. Число работников по списку составляло (человек) на текущий год: 01.03. – 65 чел.; 21.03. – 67 чел.; 10.04 – 69 чел.; 20.05. – 68 чел.; с 20.06 по 31.07. — 72 чел.; с 02.08. по 31.10. – 70 чел. Определите среднесписочную численность работников в апреле, мае, июне, II, III, IV кварталах, за год.

Задача 2 На 1 сентября текущего года на предприятии численность работников по списку составляла 180 человек. 12 сентября 3 человека призваны в армию, 19 сентября принято 8 человек, а 28 сентября уволилось по собственному желанию 3 человека. Определите среднесписочную численность работников за сентябрь; численность работников на 1 октября; коэффициент выбытия кадров, коэффициент оборота.

Задача 3 Предприятие начало работать с 1 февраля текущего года. Среднесписочная численность работников в феврале составляла 32 человека, в марте – 45. Далее предприятие расформировали. Определите среднесписочную численность работников за I квартал и год.

Задача 4 В отчетном году объем выпуска товарной продукции 680 млн. руб.; среднесписочная численность персонала предприятия – 700 человек. В планируемом году объем товарной продукции составит 780 млн. руб. Производительность труда на одного работника должна увеличиться на 7,5 %. Определите производительность труда одного работника в отчетном и планируемом периодах; среднесписочную численность работников предприятия в планируемом году.

Задача 5 Среднегодовая численность рабочих за отчетный год составила 320 человек. По собственному желанию было уволено 15 человек, за нарушение трудовой дисциплины – 8 человек. Определите потери предприятия от текучести кадров (т.е. сколько человек уволилось), а также невыполнение объема продукции по этой причине, если среднегодовая выработка на одного рабочего – 180 тыс. руб. и число плановых выходов - 230 дней.

Задача 6 Определите среднесписочную численность рабочих за февраль, март, апрель, май, I и II кварталы и за год. Предприятие численностью 100 человек начало работу с 1 февраля и ликвидировано 15 мая.

Задача 7 Среднесписочная численность рабочих за отчетный год составила 310 человек. В течение года принято на работу 18 человек, уволено 15 человек, в том числе за нарушения трудовой дисциплины 5 человек, по собственному желанию 7 человек. Определите коэффициенты оборота и текучести кадров

Задача 8 Рассчитать численность явочную и списочную численность рабочих для обслуживания 120 единиц технологического оборудования, если средняя норма времени обслуживания одной единицы равна 1,33 чел.-ч, продолжительность смены - 8 ч, коэффициент сменности = 1,36; плановый фонд рабочего времени = 236 дней, а фактически отработано = 238 дней.

Задача 9 Рассчитать численность явочную и списочную численность рабочих, обслуживающих крупные машинные агрегаты, если норматив численности рабочих на один агрегат — 4 человека, количество установленных агрегатов в цехе 18 ед., количество смен в сутки - 3 (режим работы непрерывный), Фактический фонд рабочего времени = 235 дней.

Задача 10 Явочную и списочную численности; для вспомогательных рабочих, обслуживающих станочников – 0,2 человека; сборщиков – 0,12 человек; регулировщиков – 0,07 человека. Определить численность явочную и списочную обслуживающих рабочих, если в цехе 60 станочников, 35 сборщиков, 16 регулировщиков. Коэффициент сменности 1,56; нормативный фонд рабочего времени- 260 дн., фактически отработано - 230 рабочих дней.

Задача 11 Рассчитать явочную и списочную численности уборщиков производственных помещений, если нормативы времени (в мин) на 100 м² и объемы работ по уборке помещений следующие: коэффициент сменности -

2,4; фонд рабочего времени плановый - 260 дней, фактически отработано 265 дней, продолжительность смены 7,4 ч. Данные приводятся в таблице 5.

Таблица 5 Нормативы на выполнение работ

Вид работ	Подметание вручную		Мытье полов в ручную	
	Средняя	Повышенная	Средняя	Повышенная
Полы с твердым покрытием, гладкие, мин	12	14	27	53
Площадь помещения, м ²	1200	600	1200	600
Число уборок в смену	2	3	1	2

Задача 12

Рассчитать нормативную численность работников общего отдела учреждения, если месячный объем документооборота 5300 ед., из них документов требующих ответа, – 1520 единиц; и не требующих ответа (информационных) – 3780 единиц. По нормативам среднее время на обработку одного документа требующего ответа – 0,5 чел.-ч, не требующего ответа – 0,2 чел.-ч. Реальный (фактический) фонд рабочего времени на одного работника в год определите по следующим данным: работа учреждения в неделю по 5-дневному графику, при 8-часовом рабочем дне, продолжительность отпуска – 28 дней, с соблюдением всех законодательных нормативов.

Задача 13

В цехе имеется 247 станков; режим работы – 3-х сменный; норма обслуживания – 15 станков на одного наладчика. Вычислите явочную и списочную численности работников фрезерного цеха, если плановые невыходы на работу составляют по цеху 15%.

Задача 14

Сезонное предприятие приступило к работе с 1 апреля текущего года. Численность работников по списку составляла: 1 апреля – 30 чел.; 10 мая – 35; 19 мая – 37; 20 мая – 35; с 21 мая по 31 мая – 40; с 1 июня по 31 декабря – 44. Определите среднесписочную численность работников в мае, II, III, IV кварталах, за год.

Задача 15

На 1 января на предприятии численность работников по списку составила 800 чел.; 13 февраля – 8 чел. призваны в армию; 1 марта – принято 10 чел., а 22 октября уволилось по собственному желанию 7 чел. Определите среднесписочную численность работников за по месяцам, численность работников по состоянию на 1 число каждого месяца, поквартально и за год. Определите ко-

эфициенты приема кадров, выбытия кадров, оборота кадров, текучести кадров и потери численности от текучести кадров помесечно, поквартально и за год, если известно, что плановый годовой фонд рабочего времени одного работника по балансу составляет 226 дней.

Задача 16

Определите явочную численность бригады, если за смену 8 час. было произведено 20 единиц продукции *A*, на изготовление единицы продукции *A* установлена норма времени 0,6 человеко-часа, и 120 единиц продукции *B*, на единицу продукции *B* установлена норма времени 0,25 человеко-часа. Определите списочную численность в бригаде, если при плановых выходах на работу 252 дня, плановые невыходы составляют 8%.

Методические указания к заданиям 5;6

Наличие персонала предприятия в целом, по отдельным категориям и группам может характеризоваться показателями двух типов: на отчетную дату, дату проведения обследования, переписи и т.д. (моментный показатель) и средним за соответствующий период показатель численности персонала (интервальные показатели). Такие показатели могут быть как расчетными (плановыми, прогнозными), так и фактическими (отчетными).

Уровень стабильности кадров $Y_{ст}$. Этот коэффициент рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством на предприятии или в его подразделениях:

$$Y_{ст} = \frac{(Ч_{сс}^{баз} - Ч_{выб}^{отч}) \times 100\%}{Ч_{сс}^{отч}}$$

где $Ч_{выб}^{отч}$ – численность уволенных работников, чел.;

$Ч_{сс}^{баз(отч)}$ – среднесписочная численность работников за отчетный и базовый период, чел.

Стабильность кадров $Y_{ст}$ может рассчитываться с учетом стажа и опыта работников определенных категорий. В этом случае она определяется делением

численности работающих со стажем работы на данном предприятии, например, 5 и более лет $Ч_{ст}$ к общей численности работающих $Ч_{общ}$:

$$У_{ст} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{общ}}$$

Явочный состав – это минимально необходимое (нормативное) число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки. Явочный состав работников рассчитывают по формулам:

$$Ч_{яв} = \frac{N_{об}}{H_{обсл}} \times K_{см}, \quad Ч_{яв} = N_{об} \times H_{ч} \times K_{см},$$

где $N_{об}$ - число единиц обслуживаемого оборудования;

$K_{см}$ - коэффициент сменности;

$H_{обсл}$ - норма обслуживания;

$H_{ч}$ - норматив численности рабочих на единицу оборудования, чел.

Списочный состав все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках; выполняющие государственные обязанности; не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам. Списочная численность определяется с учетом графика работы предприятия и сменного режима по формулам:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} \times C_{реж};$$

Где $C_{реж}$ – количество смен работы предприятия в сутки, целое число

1,2,3..

Среднесписочный состав кадров (включает: среднесписочную численность работников, среднюю численность внешних совместителей, среднюю численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-трудового характера. Среднесписочная численность показывается в целых единицах и определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода. Среднеспи-

сочная численность определяется по формуле, представленной на рис. 1



Рисунок 1 Формула для расчета среднесписочной численности работников организации (предприятия)

Показатели движения кадрового состава.

– *коэффициента приема кадров*, показывающего процент принятых работников за отчетный период. Рассчитывается по формуле

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{cc}} \times 100\% ,$$

где $Ч_{np}$ – численность принятых работников, чел.;

– *коэффициента выбытия кадров*, который показывает процент уволенных работников на предприятии по различным причинам за отчетный период и рассчитывается по формуле:

$$K_{вк} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{cc}} \times 100\% , ,$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников, чел.;

$Ч_{cc}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.;

– *коэффициента оборота кадров* , который показывает процент принятых и уволенных работников на предприятии за отчетный период и рассчитывается по формуле:

$$K_{об.к} = \frac{Ч_{ув} + Ч_{np}}{Ч_{cc}} \times 100\% ;$$

– коэффициента текучести кадров, отражающего процент уволенных работников за отчетный период по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины (или другим неуважительным причинам) и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{неув}}}{Ч_{\text{сс}}} \times 100\%,$$

где $Ч_{\text{неув}}$ – численность уволенных за отчетный период работников за прогулы, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.

Потери численности вследствие текучести кадров определяются по формуле:

$$\Delta Ч = \frac{K_{\text{тк}} \times Ч_{\text{сс}} \times D_{\text{п}}}{T_{\text{пл}} \times 100 \%},$$

где $D_{\text{п}}$ – перерыв в работе при каждом переходе работника из одной организации в другую (для укрупненных расчетов принимается равным 20 дням), дней;

$T_{\text{пл}}$ – плановый фонд рабочего времени одного работника по балансу, дней.

Задание 6.

Рассчитайте показатели движения рабочей силы, сформулируйте выводы по решению и результатам (таблица 3).

Таблица 6. Данные о движении рабочей силы. Варианты 1-10

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность персонала на конец года, чел	16500	19000	12500	29990	20800	15960	15200	22840	14910	22310
Приняты на работу	825	595	1113	3374	1040	798	760	2033	1677	1116
Выбыли	3795	2737	1711	8217	4784	3671	3496	2186	4085	5131
В том числе:										
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом;	495	357	1263	4289	624	479	456	2307	2132	669
по собственному желанию;	2046	1476	168	660	2579	1979	1885	306	328	2766
за нарушение трудовой дисциплины.	1254	904	365	3269	1581	1213	1155	667	1625	1696
Численность работников на конец года	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 6 Варианты 1-10

Среднесписочная численность работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент оборота по приему работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент оборота по выбытию работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент общего оборота кадров	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент текучести кадров										
Потери численности от текучести кадров, чел										

Окончание таблицы 6. Варианты 11-20

Показатели	Варианты									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Численность персонала на конец года, чел	14370	31000	10970	16497	16200	23560	12270	11320	10980	9890
Приняты на работу	719	1550	976	1468	810	1178	614	1007	977	495
Выбыли	3305	7130	4458	1577	3726	5419	2822	1764	1628	2275
В том числе:										
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом;	431	930	1108	1666	486	707	368	1143	1109	297
по собственному желанию;	1782	3844	147	221	2009	2921	1521	152	147	1226
за нарушение трудовой дисциплины.	1092	2356	320	482	1231	1791	933	331	321	752
Численность работников на конец года	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Среднесписочная численность работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент оборота по приему работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент оборота по выбытию работников	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент общего оборота кадров	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Коэффициент текучести кадров	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Потери численности от текучести кадров, чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Задание 7.

Для выполнения задания номер вашего варианта соответствует двум последним цифрам зачетной книжки. Например: 1-01; 2-02;.....1-21 и т.д.

Изучите информацию таблиц 7-8 о фактическом и необходимом кадровом потенциале предприятия по категории «рабочие» и таблицы 9 о кадровом потенциале

предприятия категорий -руководители, специалисты, служащие (РСС).

- 1) Для квалификационной характеристики рабочих рассчитайте средний тарифный разряд рабочих и средний тарифный коэффициент.
- 2) Определите численность рабочих, которые должны повысить свой разряд, чтобы обеспечить соответствие требованиям квалификации рабочих в соответствии со сложностью разрядов выполняемых ими работ.
- 3) Определите степень рационального использования рабочих по квалификации по каждому разряду и по всей совокупности рабочих.
- 4) Определите качественный состав персонала (рабочих и РСС) по сравнительной оценке структуры по категориям персонала и выделенным признакам (образование, стаж, возраст).
- 5) Сделайте заключение по результатам решения об избытке/ недостатке рабочих по конкретному разряду и в целом по категории.

Для выполнения задания пользуйтесь методическими рекомендациями, выполните необходимые расчеты, внесите полученные результаты в таблицу и сделайте обобщающий аналитический вывод.

Методические рекомендации к заданию 7.

Анализ использования квалификационных возможностей рабочих может быть сделан различными способами. Наиболее простой из них заключается в сравнении среднего разряда рабочих со средним разрядом работ на участке (в цехе, на предприятии). Если средний разряд рабочих меньше, чем средний разряд работ, то необходимы меры, направленные на повышение рабочими своей квалификации. Превышение среднего разряда работ над средним разрядом рабочих свидетельствует о недоиспользовании трудового потенциала рабочих, что приводит к занижению их заработка и может стать причиной увольнения с предприятия по собственному желанию.

Средний разряд рабочих (P_c) определяются как средневзвешенная величина. Причем, взвешивать на численность можно либо тарифный разряд, либо тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду.

Расчет среднего тарифного разряда через численность рабочих по тарифным разрядам:

$$P_c = \sum P_m \cdot \mathcal{C}_{pm} / \sum \mathcal{C}_{pm}, \quad (1)$$

где P_m - тарифный разряд рабочего; \mathcal{C}_{pm} - численность рабочие, имеющих данный тарифный разряд.

Расчет среднего тарифного коэффициента (K_c):

$$K_c = \sum K_m \cdot \mathcal{C} / \sum p \quad (2)$$

где K_m - тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду; \mathcal{C}_{pm} - численность рабочих, имеющих данный разряд.

Расчет среднего разряда рабочих через использование среднего тарифного коэффициента (P_c):

$$P_c = P_m + (K_c - K_m) / (K_b - K_m), \quad (3)$$

где P_m - средний разряд, соответствующий меньшему из двух смежных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_m — меньший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный средний тарифный коэффициент; K_b - больший из двух смежных тарифных коэффициентов тарифной сетки, между которыми находится известный тарифный коэффициент.

Разница между средним разрядом рабочих и средним тарифным разрядом выполнения работ объясняется отставанием среднего разряда рабочих от среднего разряда работ, то есть несоответствием квалификации рабочих разряду выполняемой работы.

Следовательно, необходимо определить численность рабочих ($\mathcal{C}_{нк}$), которых нужно направить на соответствующее обучение с целью повышения разряда. Для этого разницу между средним разрядом рабочих (P_c) и средним разрядом работ (P_p) необходимо умножить на общую численность рабочих, по которым определялся средний разряд:

$$\mathcal{C}_{нк} = (P_p - P_c) \cdot \mathcal{C}_p. \quad (4)$$

Степень рационального использования рабочих определяется б) 1) ;2) со-

отношением необходимого среднего разряда работ и фактического среднего разряда рабочих.

Таблица 7 Данные о фактическом кадровом потенциале предприятия (рабочие)
Варианты 1-10

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Имеющаяся численность рабочих на предприятии по разрядам, чел									
		Варианты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2166	1572	150	3947	2795	2102	2007	3016	1962	2940
2	1,3	1706	1239	1180	3110	2202	1656	1581	2376	1546	2316
3	1,69	2560	1858	2720	4664	3004	2485	2371	3564	2319	3475
4	1,96	755	548	1790	1375	973	732	699	1051	684	1024
5	2,27	4102	2978	2830	7475	5294	3982	3801	5713	3717	5569
6	2,63	1838	1334	1270	3348	2372	1784	1702	2559	1665	2494
Итого:	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Средний разряд выполняемых работ, P_p		3,44	3,56	4,2	4,26	4,6	3,75	3,65	4,0	3,96	3,55
Средний тарифный разряд рабочих, P_c		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Средний тарифный коэффициент, K_c		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Окончание табл.7 Варианты 11-20

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Имеющаяся численность рабочих на предприятии по разрядам, чел									
		Варианты									
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1889	4088	1431	2177	2126	3110	1611	1465	1437	1309
2	1,3	1489	3221	1127	1715	1675	2450	1269	1154	1132	1031
3	1,69	2233	4831	1691	2573	2512	3675	1903	1732	1698	1547
4	1,96	658	1424	498	758	740	1083	561	510	501	456
5	2,27	3579	7743	2710	4124	4027	5891	3051	2776	2722	2479
6	2,63	1603	3468	1214	1847	1804	2639	1366	1243	1219	1110
Итого:	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Средний разряд выполняемых работ, P_p		3,24	3,50	4,35	4,65	4,15	3,75	3,65	4,05	3,85	3,55
Средний тарифный разряд рабочих, P_c		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Средний тарифный коэффициент, K_c		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Таблица 8. Данные о необходимой численности для выполнения плановых показателей.

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Необходимая численность рабочих для выполнения качественных работ, чел.									
		Варианты									
		1; 11	2; 12	3; 13	4; 14	5; 15	6;16	7; 17	8; 18	9;19	10; 20
1	1	1271	779	110	1017	971	1032	1204	1213	945	790
2	1,3	1002	929	742	1201	765	813	949	956	744	623
3	1,69	1503	1394	1113	1300	2147	2219	2423	2434	2117	2934
4	1,96	4430	3011	3280	2354	3338	3359	3419	3422	3329	3275
5	2,27	2408	3234	2784	2927	2839	2955	2281	2298	2790	2497
6	2,63	1079	1000	799	1863	1823	1875	1022	1029	1802	1670
Итого:	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Необходимый уровень квалификации рабочих для выполнения работ											
Средний тарифный разряд рабочих		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Средний плановый тарифный коэффициент		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Таблица 9. Данные о кадровом потенциале предприятия (руководители, специалисты, служащие – РСС)

Варианты 1-10

	Численность персонала на конец года, чел.									
	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность персонала на конец года, чел	16500	11900	12500	2999	20800	15960	15200	22840	14910	22310
в том числе РСС, чел	3374	2371	2560	607	4160	3219	3039	4561	3017	4492
Удельный вес категории РСС, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Удельный вес рабочих, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
По возрасту, лет:*										
	Проценты, %									
от 20 до 30	11	12	18	14	17	8	13	11	12	14
от 30 до 40	50	48	37	47	49	51	45	50	48	43
от 40 до 50	35	38	41	32	29	39	35	35	38	37
от 50 до 60	4	2	4	7	5	2	7	4	2	6
* По категориям										
-Рабочие	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
-РСС										
По образованию:*										
	Проценты, %									
среднее	15	10	12	13	14	14	12	10	11	15
среднее специальное	33	30	31	30	29	28	31	32	33	33
высшее	52	60	57	57	57	58	57	60	56	52
* По категориям										
- рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
-РСС										

По трудовому стажу, лет:*	Проценты, %									
	10	8	9	5	7	8	11	9	10	11
до 5	10	8	9	5	7	8	11	9	10	11
от 10 до 15	12	14	15	11	13	17	13	14	15	12
от 15 до 20	40	38	32	37	36	36	35	34	32	36
свыше 20	38	40	44	47	44	39	41	43	43	41
* По категориям										
- рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
-РСС										

Продолжение таблицы 9 Варианты 11-20

	Численность персонала на конец года, чел.									
	Варианты									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Численность персонала на конец года, чел	14370	31001	109701	16497	16200	23560	12270	11320	10980	9890
в том числе РСС, чел	2919	622	2299	3303	3316	4712	2509	2440	2271	1958
Удельный вес категории РСС, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Окончание таблицы 9

Удельный вес рабочих, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
По возрасту, лет:*	Проценты, %									
от 20 до 30	11	12	18	14	17	8	13	11	12	14
от 30 до 40	50	48	37	47	49	51	45	50	48	43
от 40 до 50	35	38	41	32	29	39	35	35	38	37
от 50 до 60	4	2	4	7	5	2	7	4	2	6
* По категориям										
- рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
-РСС										
По образованию:*	Проценты, %									
среднее	15	10	12	13	14	14	12	10	11	15
среднее специальное	33	30	31	30	29	28	31	32	33	33
высшее	52	60	57	57	57	58	57	60	56	52
* По категориям										
- рабочих	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
-РСС										
По трудовому стажу, лет:*	Проценты									
до 5	10	8	9	5	7	8	11	9	10	11
от 10 до 15	12	14	15	11	13	17	13	14	15	12
от 15 до 20	40	38	32	37	36	36	35	34	32	36
свыше 20	38	40	44	47	44	39	41	43	43	41
* По категориям рабочие и РСС	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Задание 8.

Рассчитайте показатели эффективности использования трудовых ресурсов (таб-

лица 10) строки 7-11. Методические рекомендации к заданию 4-7.

Таблица 10. Данные для расчета показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

Варианты 1-10

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выпуск товарной продукции ТП, млн .руб.	52078,1	56182,1	59432	176860	204617	87069	83069	234875	78190	254207
2. Среднесписочная численность работников Ч, чел (табл. 6-7)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Руководители, служащие и специалисты (табл. 8-9)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы 10

3. Численность рабочих, чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Удельный вес рабочих в общей численности, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Отработано одним рабочим за год ФРВ, дни.	244	246	245	244	246	245	244	246	245	244
6. Нормативная продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7. Фонд рабочего времени одного рабочего ФРВ, ч	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8. Отработано всеми рабочими за год Тр, тыс.ч	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10. Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Окончание табл.10 Варианты 11-20

Показатели	Варианты									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Выпуск товарной продукции ТП, млн .руб.	79290	196720	54200	95776	91423	264750	60827	55982	52928	75645
2. Среднесписочная численность работников Ч, чел (табл. 6-7)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Руководители, служащие и специалисты (табл. 8-9)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3. Численность рабочих, чел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Удельный вес рабочих в общей численности, %	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

5. Отработано одним рабочим за год , дни.	244	246	245	244	246	245	244	246	245	244
6. Номинальная продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7. Бюджет рабочего времени одного рабочего, ч	1952	1968	1960	1952	1968	1960	1952	1968	1960	1952
8. Отработано всеми рабочими за год Тч, тыс.ч	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10. Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

4.3 Задания по темам: Процесс принятия и реализация управленческих решений. Информационно-коммуникационное обеспечение управленческой деятельности.

Задание 9. Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда управленческий работник может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Ситуация 1. Вы – директор по производству на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в кото-

ром была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

Ситуация 2. Вы - управленческий работник по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи “Усовершенствованная новинка” на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Ситуация 3. Вы – руководитель отдела в фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она(он) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Ситуация 4. Вы – руководитель отдела продаж одной крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как

управленческий работник имеет юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Ситуация 5. Вы – главный инженер ЗАО «Бирюса» - одного из российских производителей холодильников. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках “NO FROST” теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация 6. Вы - главный маркетолог известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Ситуация 7. Вы - специалист по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей о спросе на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего “Институт маркетинга и конъюнктуры рынка”.

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация 8. Вы - специалист по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны

ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может досадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 9. Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горячий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Ситуация 10. Вы – инженер-технолог фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Задание 10. Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу управленческих работников, определил их основные неудачи, приведенные в первом столбце таблицы 11.

Оцените мнение П. Друкера и заполните левый столбец таблицы 11:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских управленческих работников, как их преодолеть?

Таблица 11 Основные неудачи управленческих работников и пути их устранения

Основные неудачи в работе управленческих работников (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль) Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

Задание 11

Множество конфликтных ситуаций удалось бы избежать, если бы оплата труда удовлетворяла, как работодателя, так и работника.

В бывшем СССР декларировался принцип справедливости и равенства заработной платы, поэтому уровень оплаты труда руководителей находился практически на уровне оплаты труда квалифицированного рабочего, а порой был ниже его.

Психология работников на отечественных предприятиях в этом вопросе с началом рыночных преобразований мало изменилась.

В 1992 году в газете «Известия» опубликовано открытое письмо рабочих Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), которые обвиняли руководителей предприятия в необоснованном получении высокой зарплаты (в 3—5 раз превышающей оплату труда рабочих).

Следует отметить, что именно ГАЗ первым из автомобильных заводов в России сумел успешно адаптироваться к непростым рыночным условиям. В этом, конечно же, есть заслуга управленческих работников завода. На предприятии выпускается пользующаяся спросом продукция, в странах ближнего зарубежья создаются совместные предприятия, где собираются автомобили с маркой ГАЗ.

В странах с развитой рыночной экономикой картина обратная. Управленческим работникам (особенно высшего уровня) заработная плата может быть назначена в 10-30 раз больше по сравнению с рабочими. Примером может слу-

жить система оплаты труда на немецкой фирме «Гумбольд». Ставки окладов по должностям приведены в таблице 12.

Таблица 12 Ставки окладов по системе оплаты труда в немецкой фирме «Гумбольд»

№ п/п	Должность	Месячная зарплата, тыс. марок
1	Председатель правления фирмы (управленческий работник)	58
2	Члены правления	42
3	Начальники отделов	17
4	Инженеры (со стажем работы)	6-7
5	Инженеры (после окончания ВУЗа)	5
6	Рабочие	2-5

Считается, что управленческие работники (прежде всего высшего уровня) несут персональную ответственность за разработку стратегии фирмы на рынках, результаты производственной и финансово-экономической деятельности фирмы и т.п.

Вопросы к заданию:

1. Какую модель оплаты труда (социалистическую или капиталистическую) вы разделяете? Объясните свой выбор.
2. Согласны ли вы с тем, что управленческий работник в силу характера выполняемых им функций организатора и управляющего, должен получать заработную плату существенно большую, чем его подчиненные?
3. Следует ли в России постепенно отказаться от «социалистического» принципа оплаты труда?
4. Предложите варианты решения этой важной проблемы.

Задание 12. В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке меморандум, который определяет долгосрочные цели банка направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированном на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?

3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?

4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?

5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?

6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей изменения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?

7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперемных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваются?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Сколько эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы к заданию:

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?

2. Если бы вы были генеральным управленческий работником в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

4.4 Задания по теме: эффективность управленческой деятельности

Задание 13. Оценка результативности труда управленческого персонала

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников.

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

По данным представленным в таблице 13:

- 1) рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга;
- 2) рассчитать оценку сложности квалификации работников;
- 3) рассчитать оценку сложности выполняемых работ;
- 4) рассчитать оценку результатов труда;
- 5) рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга;
- 6) по итогам комплексной оценки разработать предложения по:
 - премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностных окладов;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Таблица 13 - Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0

Окончание таблицы 13.

4	Специалист 1-ой категории Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-ой категории Зимина З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,00	0,75	1,0

Методические указания к заданию 13

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

– первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника (Π) и уровень квалификации (K), а также их количественные измерители;

– вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (P) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (C).

Комплексная оценка (D) определяется по формуле:

$$D = \Pi \cdot K + P \cdot C$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы

Для определения величины показателя (Π) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работником (Π), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n=5$, для специалистов $n=6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника

x_i - удельная значимость признаков в общей оценке (в долях от единицы).

В таблице 14 представлены признаки профессиональных и личных качеств управленческих работников, удельная значимость признаков общей оценке деловых качеств и оценка признаков с учетом их удельной значимости, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Таблица 14 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Для оценки уровня квалификации работников (K) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образо-

вания и стаж работы по специальности. По уровню образования все работники распределяются на две группы:

Игр. - имеющие среднее специальное образование,

IIгр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV- V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица 15).

Таблица 15 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
		3	4
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9 - 13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17,21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (K) определяется по формуле:

$$K=(OB+CT)/3,$$

где OB - оценка образования (OB - 1,2);

CT - оценка стажа работы по специальности (CT - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Для оценки сложности выполняемых работ (C) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В таблице 16 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 16 - Средние коэффициенты сложности работ

№№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,00
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,80
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

Для определения величины результатов труда (P) производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75. В таблице 17 представлены показатели для оценки признаков, определяющих результаты труда работников.

Таблица 17 Показатели для оценки признаков, определяющих результаты труда работников.

№ № п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость при- знаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			Признаки		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников (D) получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации и результатов труда:

$$D = П \cdot K + P \cdot C.$$

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

.1 Основная литература

1. [Веснин, В. Р.](#). Основы менеджмента [Текст] : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 306 с. Экземпляры всего: 10 аул (8), счз1 (1), счз5 (1)
2. Переверзев М. П., Шайденко Н. А. Менеджмент: учебник для вузов. - М. : Инфра-М, 2007. - 286 с. Экземпляры всего: 50 анл (7), счз1 (1), счз5 (1), кон (1), аул (40)

.2 Дополнительная литература

1. [Ясельская, А. И.](#) Основы управленческой деятельности : учебное пособие по курсу "Основы управленческой деятельности" для специальности 075500 - Комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем / А. И. Ясельская ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск : ТУСУР, 2007. - 220 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 211-212. Экземпляры всего: 50 анл (5), счз1 (3), счз5 (2), аул (40)
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499 с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов. - М. : ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669 с. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
4. Бовин А. А. Управление инновациями в организациях : учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2009. - 415 с. Экз-ры: анл (2), счз1 (1), счз5 (1), аул (5).

5. Кравченко А. И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. - М.: Академический проект, 2007; - М.: Фонд "Мир", 2007. – 555 с. Экз-ры: аул(22)

6. Попов Р. А. Антикризисное управление: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2006. - 428 с. Экз-ры: аул(15)

7. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов. - М. : НОРМА, 2007. - 527с. Экз-ры: аул(5)

8. Райгородский Д. Я. Психология управления: Хрестоматия: учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. - Самара: БАХРАХ-М, 2006. - 767 с. Экз-ры: аул(4)

8. [Поталицына, Л.М.](#) Основы управленческой деятельности [Электронный ресурс]: методические указания по самостоятельной работе / Л. М. Поталицына ; Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (Томск). - Электрон. текстовые дан. - Томск : [б. и.], 2012. - on-line, 15 с. - Б. ц.

9. [Поталицына, Л.М.](#) Основы управленческой деятельности [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям / Л. М. Поталицына ; Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (Томск). - Электрон. текстовые дан. - Томск : [б. и.], 2012. - on-line, 28 с. - Б. ц