

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания к практическим занятиям
для слушателей переподготовки по специальности
1-59 01 06 «Охрана труда в отраслях
непроизводственной сферы»

Витебск
2017

УДК 658.0124(07):005.96(075)

Основы менеджмента и управление персоналом: методические указания к практическим занятиям для слушателей переподготовки по специальности 1-59 01 06 «Охрана труда в отраслях непромышленной сферы»

Витебск, Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2016.

Составители: проф. Ванкевич Е.В.,
доц. Коробова Е.Н.,
асс. Зайцева О.В.

Методические указания содержат разнообразные формы активного обучения (тесты, ситуации для анализа, задачи), которые помогут систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины, а также сделать процесс обучения более эффективным и интересным.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».
Протокол № 2 от 28 сентября 2016 г.

Рецензент: доц. Сысоев И.П.
Редактор: доц. Чукасова-Ильюшкина Е.В.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № 7 от 28.09 2016

Ответственный за выпуск: Данилевич Т.А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 16.02.17. Формат 60x90 1/16. Уч.-изд. лист. 1.5.
Печать ризографическая. Тираж 30 экз. Заказ № 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014.

210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	6
Тема 1. Внутренняя и внешняя среда организации	6
Тема 2. Управленческие решения	8
Тема 3. Система управления персоналом. Служба управления персоналом организации	10
Тема 4. Стратегическое управление персоналом. Планирование работы с персоналом в организации	12
Список рекомендуемой литературы	23

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях менеджмент рассматривается как главный фактор развития и фактор социально-экономической динамики, как отдельной организации, так и национальной экономики. «Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладываем только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами, – дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» – так характеризует суть менеджмента Питер Друкер, которого можно назвать родоначальником менеджмента как систематизированной дисциплины.

Наряду с этим, важнейшим элементом успеха организации становится и личность менеджера – его деловые качества, умение формировать команду, определять ситуацию, принимать решения.

Если сформулировать портрет специалиста, прошедшего подготовку в области менеджмента и управления персоналом, то он обязательно должен включать наличие таких способностей и качеств, как:

- комплекс теоретических знаний и навыков, то есть знание теоретических положений менеджмента, умение работать с документами, с информацией, пользование оргтехникой;
- способность понимать ситуацию и принимать решения, то есть умение проводить анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять цели и проблемы, разрабатывать комплекс мер по достижению цели;
- определенное поведение, обусловленное способностями специалиста, умением работать в группе, коллективе, готовностью к изменениям, желанием совершенствования.

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании комплекса знаний о сущности, принципах, формах, методах и функциях менеджмента и выработке практических навыков их осуществления в современных условиях; дать слушателю современные знания об управлении персоналом организации, научить его методикам активной работы формирования кадровой стратегии, кадрового сопровождения развития организации.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с современными подходами и концепциями менеджмента;
- выработка умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение основополагающих идей менеджмента как управления людьми и организациями;
- сформировать у слушателей современное представление о методологии и инструментарии кадровой работы современной организации;

– научить реализации активной кадровой политики организации, направленной на кадровое сопровождение ее роста и формирование ключевых конкурентных преимуществ в условиях постоянных изменений внешней среды;

– сформировать навыки активного поведения на рынке труда в условиях знания его конъюнктуры, умения работать с банками данных претендентов и вакансий, вести активный поиск рабочего места, вести беседу с потенциальным работодателем;

– сформировать потребности в непрерывном самостоятельном развитии и обучении новым приемам и методам кадровой работы, включая самостоятельное планирование карьеры, адаптацию и совершенствование.

В результате изучения дисциплины слушатель должен знать:

– особенности управления организацией;

– эволюцию представлений и современные прогрессивные подходы к формированию системы менеджмента организации;

– принципы и методы менеджмента;

– функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;

– методологию управления персоналом современной организации (концепции, принципы, методы, механизм управления персоналом);

– систему управления персоналом организации, включая задачи и функции службы управления персоналом;

– технологию кадровой работы, включая кадровую диагностику, формирование персонала организации, проведение отбора, оценки, адаптации и стимулирования персонала;

должен уметь:

– использовать базовые концепции, принципы и методы управления;

– проектировать организационную структуру;

– применять методики управления организационными процессами на практике;

– использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;

– оценивать эффективность управления;

– планировать численность персонала;

– организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства;

– управлять развитием, обучением и деловой карьерой персонала;

– обеспечивать деловую активность и мотивацию персонала;

– использовать методы профессиональной ориентации, консультирования и профотбора;

– проводить аттестацию сотрудников;

должен иметь навыки:

– для проектирования системы управления предприятием;

– управления поведением людей в их совместной деятельности;

- принятия управленческих решений;
- свободного владения понятиями и категориями в области управления персоналом;
- выбора в результате анализа наиболее эффективных способов решения кадровых проблем.

ТЕМЫ, СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы

1. Внутренняя среда организации: характеристики, особенности, основные переменные.
2. Значение и характеристики внешней среды.
3. Среда прямого и косвенного воздействия: ее составляющие, характеристики, методы анализа.

Задание 1. Рассмотрите взаимосвязь между целями и ресурсами следующих организаций:

- Коммерческий банк (генеральная лицензия Национального банка Республики Беларусь на совершение валютных операций), расположенный в г. Минске;
- Национальный международный аэропорт (г. Минск);
- Фабрика по производству кондитерских изделий (г. Гомель);
- Санаторий, расположенный на озере Нарочь.

Для каждой организации, приведенной выше, определите и запишите следующее:

- миссию, цели и задачи организации;
- функциональные области управления;
- области применения современных технологий;
- внешнюю среду косвенного воздействия;
- внутреннюю среду;
- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организации, их цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Задание 2. Ситуация для анализа

Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их недовольства является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для анализа

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Тема 2. Управленческие решения

Вопросы

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Этапы процесса принятия решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

Задание 1. Процесс принятия и реализация управленческих решений

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются они программными или нет (задание выполняется индивидуально, а затем в малых группах).

Список решений:

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар.
8. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Тест «Изменение рациональности»

Тест состоит из двух частей – А и Б. Он построен как элемент техники массового социологического опроса и предназначен для оценки способа принятия и выдвижения целей испытуемым.

Часть А

На работе и дома каждому из нас приходится решать какие-то проблемы, но мы делаем это по-разному. А как принимаете решения Вы?

Приведен ряд утверждений. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

Когда я принимаю решение, то:

- 1) прежде всего думаю о том, к чему это приведет, к каким результатам;
- 2) часто не задумываюсь о последствиях и результатах, просто следую своему желанию;
- 3) советуюсь с друзьями или родными и обычно поступаю так, как советуют;
- 4) иногда советуюсь, иногда нет, но не очень считаюсь с советами;
- 5) обычно колеблюсь, не могу принять его до последнего момента;
- 6) обычно принимаю его без колебаний;
- 7) даже перед тем, как решить не очень важный вопрос, я должен хорошо подумать;
- 8) предпочитаю принимать его с ходу, по вдохновению;
- 9) считаю, что не всегда нужно принимать его, потому что многое решается само собой;
- 10) предпочитаю не полагаться на обстоятельства, а самому решать свои проблемы;
- 11) мне очень трудно решиться на что-то, если я не знаю точно, к чему это приведет;
- 12) без особого труда принимаю его и тогда, когда ситуация неясная;
- 13) часто вместо того, чтобы обдумывать его, начинаю мечтать о том, что вряд ли сбудется;
- 14) я не мечтаю о том, что вряд ли сбудется;
- 15) часто потом отказываюсь от него;
- 16) редко потом отказываюсь от него.

Подведение итогов

Положительные ответы по пунктам 1, 3 и 7 свидетельствуют об осторожности при принятии решения, по пунктам 5 и 11 – о нерешительности, по пункту 9 – о зависимости при принятии решения от обстоятельств, по пункту 14 – о прагматичности, по пункту 16 – о настойчивости в осуществлении принятого решения, по пунктам 2 и 8 – об импульсивности принимаемых решений, по пунктам 6 и 12 – о решительности, по пунктам 4 и 10 – о самостоятельности в принятии решения, по пункту 13 – о мечтательности, по пункту 15 – о неустойчивости намерений.

Часть Б

Люди по-разному строят свою повседневную жизнь, и каждый имеет свое мнение на этот счет. Ниже приводятся некоторые из них. Ответьте, отражают

ли они Вашу точку зрения. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

1. Я считаю, что мое будущее зависит, прежде всего, от меня, а не от обстоятельств.
2. Часто мне трудно понять, чего я хочу, трудно поставить себе цель.
3. Я предпочитаю делать то, что доставляет мне удовольствие, даже если потом это мне вредит.
4. Я не люблю строить планы на будущее.
5. Я хорошо представляю себе, каковы мои цели на ближайшие годы.
6. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.
7. Я предпочитаю заботиться о будущем, а не жить сегодняшним днем.
8. Обычно я стараюсь планировать свою жизнь, особенно в важных случаях и делах.
9. Когда я устраивался на свою нынешнюю работу (учебу), то хорошо представлял, какая она.
10. Я предпочитаю ставить конкретные цели в жизни, а не рассуждать о том, что хорошо и что плохо.
11. Чаще всего мне не удается достичь поставленной цели.
12. Я предпочитаю ставить только конкретные цели, не заботясь о какой-то главной цели жизни.

Подведение итогов

Полученные результаты свидетельствуют о следующих качествах человека: независимость от внешних обстоятельств – при ответе «да» по пункту 1, целеустремленность – при ответах «да» по пункту 5 и «нет» по пунктам 2 и 11, импульсивность в принятии решения – при ответе «да» по пункту 3, стремление к прогнозированию будущего – при ответах «да» по пунктам 7 и 8 и «нет» по пункту 4, прагматизм – при ответах «да» по пунктам 6, 9, 10 и 12. Противоположные ответы по тем же пунктам свидетельствуют об обратных характеристиках человека, проявляющихся при выборе цели и принятии решения, т. е. в построении поведенческой стратегии.

Тема 3. Система управления персоналом. Служба управления персоналом организации

Вопросы

1. Закономерности и принципы управления персоналом.
2. Методы управления персоналом.
3. Методы построения системы управления персоналом.
4. Цели и функции СУП.
5. Организационная структура СУП.
6. Кадровое и документальное обеспечение СУП.

7. Информационное и техническое обеспечение СУП.
8. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП.

Задание 1. «Функциональное разделение труда в аппарате управления персоналом».

Исходные данные: создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лаборатория социологических исследований, бухгалтерию и пр. Функции отдела управления персоналом приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Функции отдела управления персоналом

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица							
	1	2	3	4	5	6	7	8 и т.д.
1 Подбор и расстановка кадров								
2 Составление плана потребности в персонале								
3 Оформление приема, перевода, увольнения работников								
4 Изучение причин текучести кадров								
5 Осуществление контроля за правильным использованием персонала								
6 Создание резерва кадров и его обучение								
7 Ведение учета личных дел								
8 Оформление документации для награждения								
9 Заполнение трудовых книжек								
10 Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров								
11 Рассмотрение писем, жалоб, заявлений								
12 Осуществление трудовой мотивации персонала								
13 Совершенствование стиля и методов работы с персоналом								
14 Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала								

Постановка задачи: необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема взаимосвязей отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления. Представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов поставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Студент проставляет символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

Тема 4. Стратегическое управление персоналом. Планирование работы с персоналом в организации

Вопросы

1. Сущность и составляющие стратегии управления персоналом.
2. Факторы стратегического управления персоналом.
3. Виды кадровых стратегий.
4. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.
5. Реализация стратегии управления персоналом.
6. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
7. Структура и виды планирования персонала.
8. Методы планирования персонала.

9. План по труду организации.

10. Особенности планирования персонала в организациях Республики Беларусь

Задание 1

Исходные данные: руководством крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определена генеральная цель службы управления персоналом: «своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества».

Общая стратегия управления персоналом: повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижение удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в таблице 3.6 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы УП: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Постановка задачи: разработать организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 4.1 – Направления деятельности управления персоналом

	Обеспечение персоналом	Реализация трудового потенциала	Развитие трудового потенциала
1	2	3	4
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала - «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала, повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия, повышение значимости таких факторов, как социальный статус персонала и корпоративная культура
Качественные характеристики целей	Обеспечить найм высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям,	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала».	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала

Окончание таблица 4.1

1	2	3	4
	имеющим перспективные и текущие потребности	Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить методы, стимулирующие повышение квалификации и самообразования персонала, применение «положительных» моделей производственного поведения	базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». К 2010 году разработать и приступить к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформулировать до июля 2009 года и приступить к реализации мероприятий по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия
Организационно-экономические мероприятия			

Задание 2

Исходные данные. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие имеет устойчивое финансовое положение. Выпускает продукцию, имеющую большой спрос у потребителей.

Адаптация комбината к рыночным условиям потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема ее организационной структуры представлена на рисунке 4.1.

Адаптация комбината к рыночным условиям потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема ее организационной структуры представлена на рисунке 4.1.

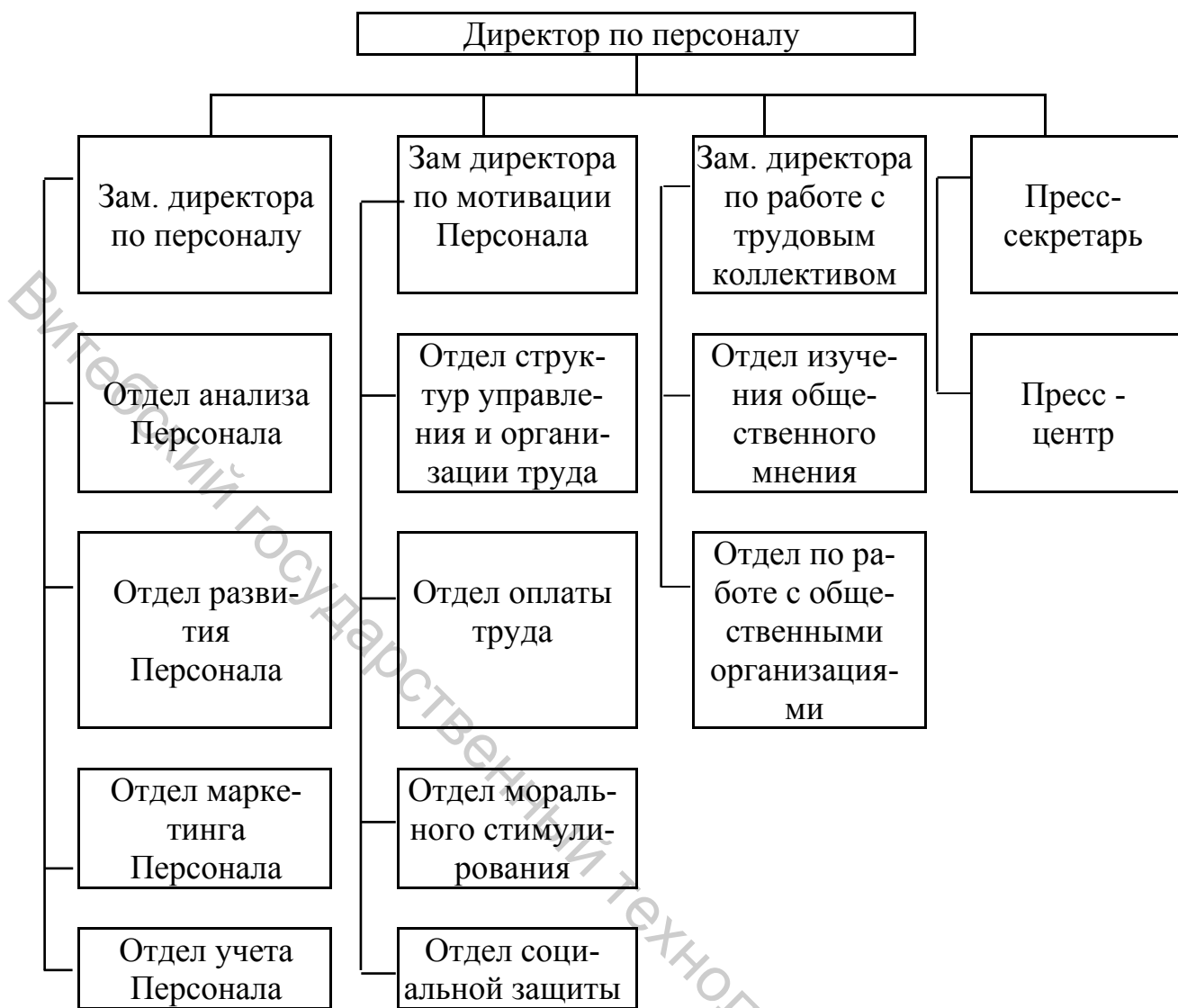


Рисунок 4.1 – Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена *стратегия управления персоналом предприятия*: «Повышение эффективности реализации за счет активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива».

Служба управления персоналом комбината работает по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала (ТП).

Кратко рассмотрим *содержание функций*.

1 Обеспечение персоналом

Анализ ТП: определяется состояние трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследуются структуры знаний и навыков персонала, состояние и особенности взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала: определяется текущее состояние и перспективная потребность в количественных и качественных структурах персонала.

Набор (маркетинг) персонала: осуществляется активное воздействие на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой и знаниями.

Отбор: включает процедуры аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с наиболее подходящими профессионально-квалификационными характеристиками.

Наем: оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация: введение в должность, ознакомление с культурными нормами, ценностями и традициями коллектива.

Развитие: профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение: меры по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения и увольнения персонала.

2 Реализация трудового потенциала

Планирование труда: определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда: разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности: внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль: осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация: выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация: расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование: осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии с особенностями сложившейся ситуации.

Оценка: изменение результативности и качества трудовой деятельности персонала:

3 Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности: анализ социальной среды, оценка

социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие: повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры: определение текущего состояния, основных тенденций, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия: анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Задание 3

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

Таблица 4.2 – Исходные данные

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

Методические указания

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

$$Ч_{пер} = \frac{T_{np}}{T_{нф}}, \quad (4.1)$$

где $T_{нф}$ – полезный фонд времени одного работника; T_{np} – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) K_в, \quad (4.2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе; N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции; T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции; $T_{н.н.i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции; $K_в$ – коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2. \quad (4.3)$$

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

$$T_{общ} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.н.1} + T_{н.н.2}. \quad (4.4)$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{np} = \frac{T_{общ}}{K_в}. \quad (4.5)$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по формуле 4.1.

Задание 4

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных (таблица 4.3) необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Таблица 4.3 – Исходные данные

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

Количество агрегатов – 8

Режим работы агрегатов – двухсменный

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4
 Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов
 Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = \left(\frac{Ч_{агр} \times K_{загр}}{H_{об}} \right) \times K_n, \quad (4.6)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов; $K_{загр}$ – коэффициент загрузки; $H_{об}$ – норма обслуживания; K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\delta}, \quad (4.7)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену; n – количество видов работ по обслуживанию агрегата; t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ; n_i – количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену; T_{δ} – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = \frac{N_{общ}}{N_{max}}, \quad (4.8)$$

где $N_{общ}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы; N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последователь расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\delta}. \quad (4.9)$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{об} = \frac{T_{пол}}{T_{сум}}. \quad (4.10)$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (4.8).
4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (4.6).

Задание 5 Ситуация для анализа

В связи с изменением производственной специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих.

Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, то есть на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и наем новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные.

1. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (см. табл. 4.4).

Таблица 4.4 – Профессиональная структура рабочих (по профессиям найма на работу)

Профессия	Численность рабочих	
	чел.	в % к итогу
А	20	10,0
Б	40	20,0
В	60	30,0
Г	30	15,0
Д	50	25,0
Всего	200	100,0

2. Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Численность рабочих, владеющих указанной профессией

Профессии	Количество человек, чел.
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
Итого человеко-профессий	300

3. Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными про-

фессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (см. табл. 4.6).

Таблица 4.6 – Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

Профессия	Готовы сменить основную профессию на данную дополнительную		Отказались вернуться к дополнительной профессии
	обучение не потребуется (d_1), %	незначительное обучение требуется (d_2), %	
А	20	30	50
Б	10	20	70
В	-	-	100
Д	-	20	80
Е	24	16	60

Примечание. Рабочие с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Задание. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Методические указания

Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{чп}}{Ч}, \quad (4.11)$$

где $Ч_{чп}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, то есть имеем две человеко-профессии); $Ч$ – общая численность рабочих.

Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости (K):

$$K = 1 + \frac{Ч_{чп}^1}{Ч}, \quad (4.12)$$

где $Ч_{чп}^1$ – численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{pnг}$):

$$K_{\text{PII}} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (C_{\text{чн}}^i - C^1)(d_1^i - d_2^i)}{C}, \quad (4.13)$$

где $C_{\text{чн}}^i$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»; C^1 – численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии; d_1^i и d_2^i – соответственно доля рабочих готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки; n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости состоит из двух частей, соответствующих d_1 и d_2 . Поэтому можно провести и углубленный анализ, рассчитав отдельно долю рабочих готовых сменить профессию, когда обучение не потребуется (своеобразный резерв профессиональной гибкости первой категории), и долю рабочих, для которых обучение потребуется (резерв второй категории).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Беляцкий, Н. П. Менеджмент : Основы менеджмента / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002.
2. Брасс, А. А. Менеджмент : наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006.
3. Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : И. П. «Экоперспектива», 1999, 2005. – 239 с.
4. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.
5. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учеб. пособие / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под. общ. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 416 с.
6. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Е. Н. Коробова, Ю. А. Медведева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2006.
7. Дафт, Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт, Санкт-Петербург, 2009 г. – 800 с.
8. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1998, 1998, 2000, 2001, 1999, 2003, 2002, 2004, 2005.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2007.
10. Мескон, М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1996, 1994, 1995 – 704 с.
11. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфем, 2000.
12. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008.

Дополнительная литература

13. Валовой, Д. В. История менеджмента / Д. В. Валовой. – Москва : ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
14. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение : учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
15. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
16. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2001.
17. Грейсон, Дж. К. Американский менеджмент на пороге 21 века / Дж. К. Грейсон. – Москва : Экономика, 1991.

18. Климович, Л. К. Основы менеджмента / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2005.
19. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Гардарики, 2005.
20. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : учеб. пособие / пер. с англ. – Москва : ИД «Вильямс», 2000. – 398 с.
21. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Ф. Друкер. – Москва : ИД «Вильямс», 2000.
22. Ванкевич, Е. В. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е. В. Ванкевич [и др.]; под ред. Е. В. Ванкевич – Витебск : ВГТУ, 2005.
23. Теория управления. Менеджмент : хрестоматия. В 3-х частях. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2007.
24. Гончаров, В. И. Основы менеджмента / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006.
25. Петрович, М. В. Управление организацией / под научной редакцией М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.
26. Феденя, А. К. Менеджмент / А. К. Феденя. – Минск : Тетрасистемс, 2008.
27. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – Москва : ИНФРА-М, 2005.
28. Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами / Н. П. Беляцкий. – Минск : ФУА Информ, 2006.

Перечень рекомендуемых периодических изданий

29. Белорусский экономический журнал.
30. Проблемы теории и практики управления.
31. Российский журнал менеджмента.
32. Директор.
33. Экономический бюллетень.
34. Управление персоналом.