

Министерство образования Республики Беларусь

Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники

Кафедра менеджмента

Методические указания  
к лабораторным работам по курсу:  
"Управление персоналом"  
для студентов специальности  
Э.03.01.00 дневной формы обучения

Минск 2001

УДК 658.51.

Методические указания к лабораторным работам по курсу "Управление персоналом" для студентов специальности Э.03.01.00 / Сост. В.Г.Гринченко, Е.Э.Пуровская. – Мн.: БГУИР, 2002, - с.

Методические указания к лабораторным работам составлены на основе рабочей учебной программы курса "Управление персоналом" и предназначены для углубленного изучения курса, оказания помощи преподавателям и студентам в подготовке и проведении занятий.

Составители: В.Г.Гринченко, Е.Э.Пуровская.

Библиотека БГУИР

Составление  
В.Г.Гринченко  
Е.Э.Пуровская  
2002

## Содержание

1. Лабораторная работа № 1 "Система управления персоналом организации"
  2. Лабораторная работа № 2. Деловая игра "Деловая оценка персонала. Формирование команды"
  3. Деловая игра № 3 "Отбор руководителя из кадрового резерва"
  4. Деловая игра № 4 "Стиль работы руководителя"
- СИТУАЦИИ «МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»
5. Деловая игра № 5 "Распределение заработка в коллективе"
  6. Лабораторная работа № 6 Задачи "Оценка экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом"

Библиотека БГУИР

## **Лабораторная работа № 1** **"Система управления персоналом организации"**

**Ситуация 1** "Формирование целей и функций системы управления персоналом организации".

### **Методические указания**

Формирование целей, функций и структуры – важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации.

В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой штабной службы (а именно такой и является система управления персоналом) организации начинается с определений миссии и стратегической цели этой организации и вытекающих из них прикладных задач.

*Целеполагание* – один из методов формирования системы управления организацией. Чем более конкретно и детально будут сформулированы цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями.

Любая организация (промышленное предприятие, банк, страховая компания, торговая фирма, энергопредприятие и т.д.) – многоцелевая социально-экономическая система, включающая научно-технические, производственно-коммерческие, экономические и социальные цели. Социальные цели являются основой формирования целевой направленности системы управления персоналом. Причем, система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации; с другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать. Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Основным методическим подходом считается структуризация целей по управлению персоналом, т.е. построение системы целей с помощью "дерева" целей по понятийному (аспектному) и факторному признаку декомпозиции.

Чем больше уровней представлено в "дереве" целей, тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей. Задача разработчиков "дерева" целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

### **Описание ситуации**

*Общая характеристика организации*

Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений (инноваций), занимается продажей новейших технологий, производственных систем, оборудования.

РПФ – самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся посреднической деятельностью, изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчиков или представляющая их в пользование третьим лицам – покупателям (в случае обучения), а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде "сопровождения" проданного оборудования, технологий.

Свою деятельность РПФ осуществляет на основе прямых договоров с заказчиками. Основные задачи РПФ – поиск покупателей, продажа товара заказчиков.

Фирма недавно создана и выходит на рынок, поэтому ее целью на год является "занять к концу первого года работы нишу на рынке продавцов нововведений".

Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируются рост объема работ фирмы, проявление функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

#### *Финансовое состояние РПФ*

На основании данных о предполагаемых затратах и доходах можно построить график рентабельности фирмы (рис. 1).

Как видно из графика, затраты фирмы полностью окупятся при заключении фирмой 249 контрактов. Такое количество контрактов, по оценкам экспертов, фирма сможет заключить к двадцать первому месяцу своей работы.

Помимо точки самоокупаемости следует рассмотреть более точные показатели (такие, как денежные потоки). Для этого необходимо учесть все капитальные вложения, текущие затраты и доходы фирмы (рис. 2).

Уже к третьему кварталу работы фирма будет получать прибыль и у нее появится возможность расширить штат сотрудников фирмы.

На конец года масса чистой прибыли составит 426 264 у.е. Данные расчета доходности фирмы представлены в табл. 1.

Таблица 1

Доходность	%
Доходность в месяц	5,00
Доходность за год по сложному %	102,61
Доходность за год по простому %	61,00

Более показателен сложный процент, так как проценты, полученные в текущем периоде, могут быть вновь вложены в следующем периоде и, соответственно, тоже приносить прибыль. Поэтому и необходимо произвести расчет доходности вложений по сложному проценту.

Таким образом, деятельность фирмы экономически целесообразна. Вложение денежных средств в ее деятельность является прибыльным и приносит доход больший, чем вложения под банковские проценты.

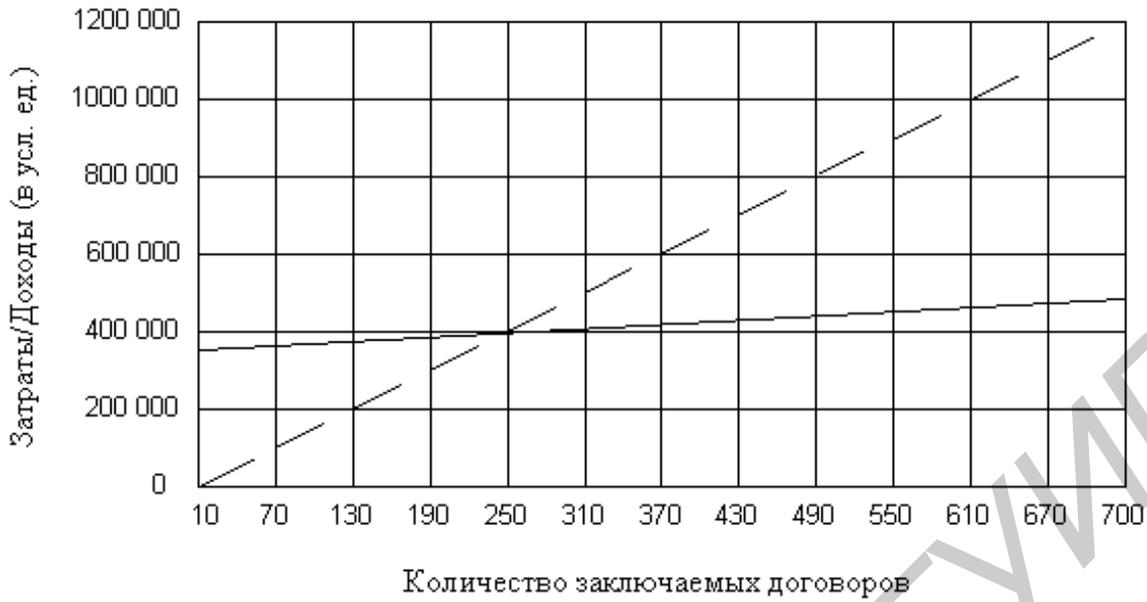


Рис. 1. График рентабельности

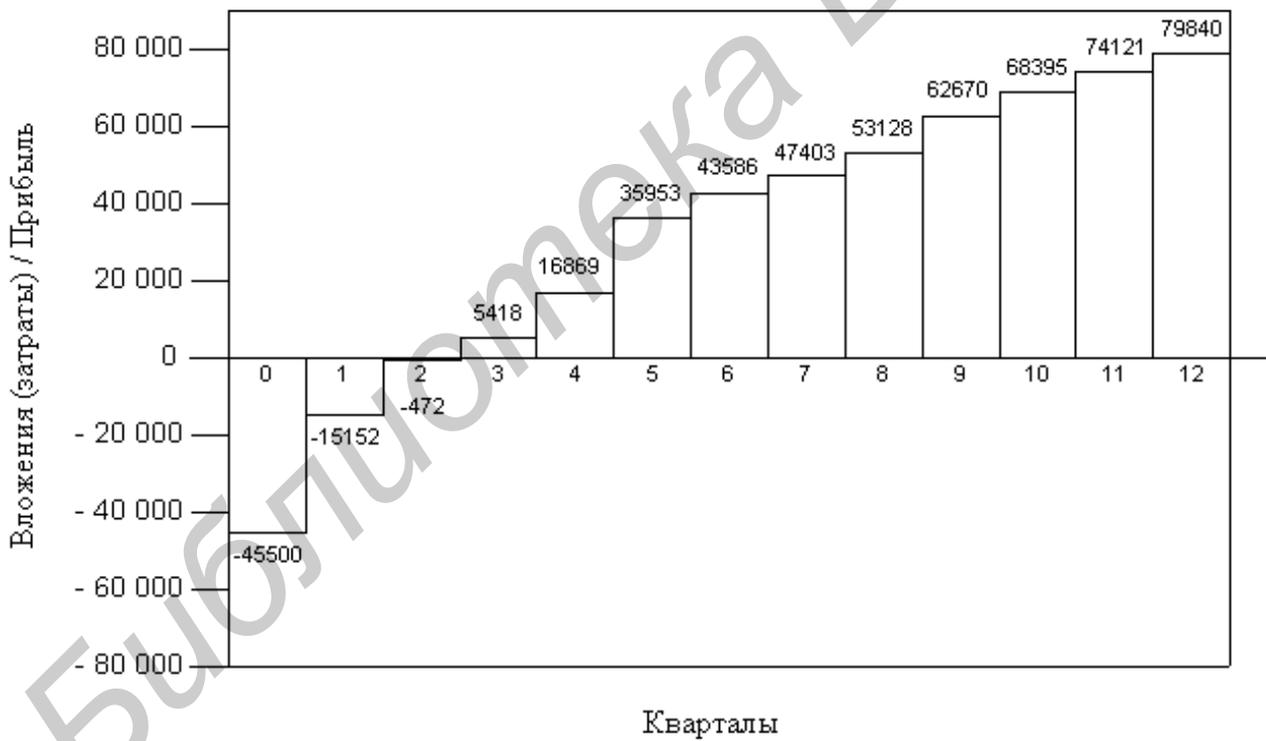


Рис. 2. Денежные потоки фирмы за 3 года по кварталам

### *Факторы появления дополнительной потребности в персонале*

Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности

и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из табл. 2 видна возможная эволюция организационной структуры РПФ.

Таблица 2

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактации	*	
Отдел изготовления рекламной продукции	*	
Отдел сопровождения		*
Отдел технического обеспечения		*
Отдел управления персоналом	*	
Бухгалтерия	*	
Отдел обучения		*

Организационная структура фирмы может изменяться со временем, что зависит от ряда факторов, в том числе от наличия денежных средств на начальном этапе деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в этот период. На рис. 3 приведена организационная структура РПФ.



Рис. 3. Схема организационной структуры фирмы.

Дополнительные услуги, которые может предложить РПФ:

обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании;  
консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

*Миссия (основная общая цель фирмы):*

"Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий выбор услуг".

На основании миссии была сформулирована *главная цель по управлению персоналом* - обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели представлена следующим образом:

- внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.);

- (н) установление контактов с профсоюзами и направления на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений;

- изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров;

- (н) разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций;

- (н) непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый рейтинг;

- применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентаций в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности;

- внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

- разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ;

- создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот;

- (н) повышение гибкости системы начисления надбавок;

- разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации;

- разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала;

- удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала;
- (н) организация страхования жизни и здоровья персонала;
- (н) обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата;
- обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников;
- выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии;
- повышение квалификации кадров;
- актуализация профессиональных знаний;
- (н) организация профессионального и социального обучения;
- (н) аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

### **Постановка задачи**

Расположите составляющие главной цели по управлению персоналом в виде многоуровневого "дерева" целей.

На базе тщательно составленного многоуровневого "дерева" целей определите функции по управлению персоналом, причём обратите внимание на то, что среди них есть как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

**Ситуация 2. "Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией"**

### **Описание деловой игры и постановка задачи**

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, лаборатории социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в табл. 3.

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

### **Методические указания**

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно предста-







Рис. 1. Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

**Лабораторная работа № 2.**  
**Деловая игра "Деловая оценка и расстановка**  
**персонала. Формирование команды"**

**Исходные данные и постановка задачи**

Из группы участников игры должен быть сформирован отдел научно-исследовательской организации, включающий:

- лабораторию поисковых исследований;
- лабораторию анализа;
- лабораторию расчетов.

На основании оценки индивидуально-личностных и профессиональных качеств претендентов необходимо выбрать:

- начальника отдела;
  - заместителя начальника отдела по научной работе;
  - руководителей лабораторий;
- а также распределить остальных участников игры по подразделениям.

**Методические указания**

1-й этап. Определение методом "мозгового штурма" эталонного перечня качеств к претендентам на соответствующую должность, а также состава необходимых ролей в формирующихся командах.

2-й этап. Все участники игры, выступая в качестве экспертов, оценивают своих коллег (членов группы) и себя по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист (табл. 1), кроме графы 12. Порядок заполнения табл. 1 приведен ниже.

*Таблица 1*

**Опросный лист**

Ф.И.О.	№ п/п	Т	РФ		Рт	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	Сумма баллов	Итог
			а	б							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

3-й этап. Руководитель собирает заполненные опросные листы и возвращает их участникам игры в произвольном порядке и без перечня фамилий. На основании полученной информации (анонимного опросного листа) каждый участник игры с учетом "эталонных" характеристик заполняет графу 12, то есть принимает решение по назначению на вакантные должности и распределению работников по подразделениям.

4-й этап. Специально выделенная группа участников (**оценочная комиссия**) производит обработку результатов индивидуальной работы экспертов, заполняя лист обработки результатов (табл. 2).

## Лист обработки результатов

Должность	Номер участника игры / сумма баллов										Наилучший претендент	
	1	2	3	4	5	6	...	24	25	26		
Начальник отдела												
Заместитель по научной работе												
Заместитель по организационной работе и т.д.												

5-й этап. Дискуссия и подведение итогов: обсуждение полученных результатов, выбор окончательного варианта распределения при наличии нескольких претендентов на должность проводятся коллективно.

Предполагается, что участники игры уже знакомы с методами, которые могут быть использованы для оценки деловых и личностных качеств работников при подборе претендентов на вакантную должность (тесты, собеседование, методики центров деловой оценки и пр.). В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того, что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

### Порядок заполнения таблицы 1

**Графа 1** - перечень участников игры. Преподавателю рекомендуется зачитать список группы в произвольном порядке, чтобы порядковый номер участника игры (графа 2) не совпадал с номером в группе, не нарушал анонимности оценки на следующем этапе.

**Графа 3** - оценка темперамента. В таблице проставляются начальные буквы, характеризующие тип темперамента (сангвиник (С), холерик (Х), флегматик (Ф), меланхолик (М)).

Для определения типа темперамента может быть использован опросник Г. Айзенка, текст которого и порядок обработки результатов тестирования приведены ниже.

### Опросник Г. Айзенка

Отвечая на вопросы, отметьте крестиком "да" и минусом "нет". Работайте быстро, не тратя много времени на обдумывание вопросов, так как важна Ваша первая реакция, а не результат слишком долгих раздумий. Помните, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?

2. Вы часто нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить, утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли Вы, что Вам трудно отвечать "нет"?

5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свое обещание?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости или смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы из себя, злитесь?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли Вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочтете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где все подшучивают друг над другом?

38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздываете на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-либо боли?
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или Ваши личные промахи?
51. Считаете ли Вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Сравните полученные ответы с предлагаемым ключом и за каждый ответ, совпадающий с ключом, поставьте 1 балл:

- 1) Шкала 1: 1+, 3+, 5-, 8+, 10+, 13+, 15-, 17+, 20-, 22+, 25+, 27+, 29-, 32-, 34+, 37-, 39+, 41-, 44+, 46+, 49+, 51-, 53+, 56+.
- 2) Шкала 2: 2+, 4+, 7+, 9+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 47+, 50+, 52+, 55+, 57+.
- 3) Шкала 3: 6+, 12-, 18-, 24+, 30-, 36+, 42-, 48-, 54-.

Для интерпретации результатов тестирования может быть использован рис. 27.

Величина значения **по шкале 1 (вертикальной)** характеризует **нейротизм** человека, то есть силу его реакции на внешние раздражители. Очевидно, что чем больше значение по шкале 1, тем в большей степени человеку присущи ответные реакции на различные факторы, по силе неадекватные величине воздействия на него.

Величина значения **по шкале 2 (горизонтальной)** характеризует **экстраверсию или интраверсию** человека, то есть его способность вступать в контакт, мобильность в общении, открытость или замкнутость и т.д. **Интраверт** – обращенный внутрь, в себя, замкнутый, нелюдимый, долго и мучительно анализирующий все события, везде ищущий второй смысл, подтекст. Он, как пра-

вило, скрывает свои мысли от окружающих, мнителен, предпочитает одиночество, трудно устанавливает контакты, прислушивается к малейшим болям и неприятным ощущениям в своем теле. **Экстраверт** – человек, потребности которого направлены вовне, "рубаха-парень". Это активные, контактные, коммуникабельные, не терпящие одиночества люди, любящие смену обстановки, не интересующиеся своим здоровьем, берущие от жизни все, что она дает в настоящий момент.

Сочетание указанных параметров определяет тип темперамента.



Рис. 27. Типы темперамента

Величина значения по **шкале 3** не должна превышать 5. В противном случае считается, что участник тестирования недостаточно правдиво отвечал на вопросы, при этом вероятность ошибки при определении типа темперамента превышает допустимые пределы.

Необходимо учитывать **доминирующий** в трудовом коллективе **тип темперамента** и дополнять его соответствующим типом **темперамента руководителя** (см. табл. 3)

Таблица 3

**Использование результатов тестирования при выборе руководителя**

Шифр типа темперамента	Доминирующий тип темперамента работников	Предпочтительный тип темперамента руководителя
1	Холерический	2,3
2	сангвинический	1,2,3
3	Флегматический	1,2
4	Меланхолический	2,3

**Графы 4 и 5** таблицы 1 – ролевые функции (графа 4 – основная, графа 5 – вторая по степени проявления). В таблице проставляются буквенные обозначения ролевых функций, которые оцениваемые участники игры исполняют в коллективе: генератор идей (ГИ), эрудит (Э), критик (Кр), организатор (Ор) и пр. Описание ролевых функций приведено в табл. 4.

Таблица 4

<b>Ролевая структура коллектива</b>	
<b>Название роли</b>	<b>Содержание роли</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b><i>1. Творческие роли</i></b>	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает, альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладных решений, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологии использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям
Организатор	Увязывает в процессе "мозгового штурма" работу отдельных членов группы с позиций достижения конечной цели
<b><i>2. Коммуникационные роли</i></b>	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
"Сторож"	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера

1	2
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
<b>3. Поведенческие роли</b>	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит "белой вороной"
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя "молчаливое большинство"
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие с жизни людей, в мире, работе, в спорте и в быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных, ложных. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции

Оценка качеств в графах 6-10 таблицы 1 проводится в баллах по указанной шкале. Заполнение таблицы рекомендуется проводить по столбцам.

**Графа 6** – ответственность (От) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 5).

Таблица 5

<b>Ответственность</b>	
<b>Характеристики</b>	<b>Баллы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. В сфере своей деятельности принимает решения по вопросам любой сложности самостоятельно и компетентно. Крайне настойчив, уверен, цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.	10
2. Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом. Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.	8-9

1	2
3. Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции, самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись. Хотя иногда упускает малое, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении целей.	6-7
4. Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет. В своей работе ему надо бы быть настойчивее в достижении целей, но особых отклонений нет.	4-5
5. В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам. Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения целей, особенно если этому необходимо посвятить много времени.	3
6. Самостоятелен и ответственен только в решении не особенно сложных вопросов. Обычно ему хватает упорства для решения оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца, он неспособен.	2
7. Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений. Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении целей	1

**Графа 7** – уровень профессиональных знаний (УЗ) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 6).

Таблица 6

### Уровень профессиональных знаний

Характеристики	Баллы
1	2
1. Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Не только расширяет свой кругозор, но и заботится о профессиональном росте подчиненных.	10
2. Хорошо знает свое дело. Никогда не упускает возможности узнать и попробовать что-либо новое, следит за профессиональным ростом своих подчиненных.	8-9
3. Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных.	6-7
4. Его знания и навыки позволяют решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет.	4-5
5. Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. О профессиональном росте подчиненных практически не заботится.	3

1	2
6. Не имеет достаточных профессиональных знаний. Не проявляет особого стремления расширять свой профессиональный кругозор.	2
7. Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь. Не думает о профессиональном росте подчиненных.	1

**Графа 8** – чувство перспективы (ЧП) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 7).

Таблица 7

<b>Чувство перспективы</b>	
<b>Характеристики</b>	<b>Баллы</b>
1. Выраженная способность к стратегическому планированию. Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и внедрить главное. Способен очень быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение. Способен видеть и использовать новые и необычные деловые возможности.	10
2. Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты. Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, может взять ответственность на себя. Готов к действиям до того, как к этому вынудят обстоятельства.	8-9
3. Всегда стремится понять суть дела. Хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным. Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации.	6-7
4. Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход. Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность	4-5
5. Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путаясь в мелочах. Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности и не избегает.	3
6. Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путается в мелочах, упуская главное. Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации.	2
7. "Совершенно не может выделить условные моменты, заикливается" на второстепенном и мелких вопросах. Постоянно всячески уклоняется от участия или ответственности в такой ситуации.	1

**Графа 9** – склонность к сотрудничеству (С) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 8).

## Склонность к сотрудничеству

Характеристики	Баллы
1. Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей, согласовать их интересы. Всегда оказывает необходимую помощь коллегам и подчиненным, прислушивается к их мнению.	10
2. Учитывает в своей работе мнение коллег и подчиненных. По необходимости не отказывает в помощи. Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов работников. Умеет располагать к себе людей.	8-9
3. Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует. Хотя и не всегда, но способен располагать людей к себе. Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать.	6-7
4. Не проявляет особого интереса к делам коллег и подчиненных, но в помощи не отказывает. Иногда не способен располагать людей к себе, находить с ними общий язык. В вопросах координации действий стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая прямых контактов с исполнителями.	4-5
5. На просьбы об участии и помощи нередко отделяется обещаниями или просто отмахивается. В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, избегая прямых контактов с исполнителями.	3
6. Если оказывает помощь, то только под нажимом. Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно.	2
7. Связь с коллегами минимальна. Не способен координировать действия других людей. Постоянно – восстанавливает людей против себя.	1

Графа 10 – эффективность личной работы (ЛЭ) – от 1 до 10 баллов (см. табл. 9).

## Эффективность личной работы

Характеристики	Баллы
1	2
1. Работает исключительно производительно, с очень большим эффектом, даже с небольшими затратами труда достигает необходимых результатов. Как правило, ничего не делает впустую. Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на возникающие отклонения.	10

1	2
2. Работает производительно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий. Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду. Стремится к эффективному решению любых вопросов.	8-9
3. Работает производительно, достигает приемлемых результатов достаточно большими затратами труда. Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегает тем, что считает мелочами.	6-7
4. Работает не очень производительно, приемлемых результатов достигает довольно большими затратами труда. Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений.	4-5
5. Работает с низкой производительностью. Даже когда работает много, результаты не очень значительны. Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается, упускает главное.	3
6. Работает с низкой производительностью. Постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля.	2
7. Работает с крайне низкой производительностью. Требуется постоянного контроля со стороны руководителей и коллег.	1

**Графа 11** – сумма баллов, полученных каждым участником.

При выборе претендентов на определенную должность (графа 12) рекомендуется сравнить полученные характеристики претендентов с "эталонным" перечнем качеств.

Например:

- заместитель по научной работе – С – Эр – Ор - ...
- заместитель по организационной работе – Х – Ор – Кр - ...
- руководитель лаборатории поисковых исследований – С – ГИ – Ис - ...
- руководитель лаборатории расчетов – Ф – Ис – Эр - ... и т.д.

Наилучший претендент должен обладать качествами, соответствующими эталонному перечню (темперамент, выполняемые роли и пр.), а по тем критериям, которые предусматривают количественную оценку, набрать баллы, максимально приближенные к эталонным оценкам.

Непригоден к выполнению функций руководителя претендент, имеющий характеристику М – Кр – Ис ..... т.д.

"Эталонные" характеристики качеств следует обсудить перед началом заполнения участниками игры таблицы 1.

При обсуждении окончательного решения следует обратить внимание участников игры на совместимость начальника отдела и его заместителей, приверженность претендентов к определенному стилю руководства.

**Деловая игра № 3**  
**"Отбор руководителя из кадрового резерва"**

Исходные данные. В акционерном обществе "Торговый дом "Лира" зам. генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. Из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва.

Правление АО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Таблица 1

**Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО**

№ п/п	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	2	3	4	5	6
1.	Возраст (лет)	43	49	39	33
2.	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Начальник отдела кадров	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3.	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4.	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5.	Общий стаж работы	21	22	20	16
6.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7.	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
8.	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9.	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10.	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 17 лет)
11.	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

### **Тарасов В.К.**

*Мнение руководителей.* Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

*Мнение подчиненных.* Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. не пропускает и не прощает нарушений на работе.

*Мнение коллег по работе.* Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

### **Пономарев Л.И.**

*Мнение руководителей.* Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется

известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

*Мнение подчиненных.* Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

*Мнение коллег по работе.* Недостаточно компетентен в производстве иных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

### **Зубова И.П.**

*Мнение руководителей.* Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Рада работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток - большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

*Мнение подчиненных.* Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

*Мнение коллег по работе.* Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

### **Макаров С.Ф.**

*Мнение руководителей.* Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

*Мнение подчиненных.* Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

*Мнение коллег по работе.* Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно вос-

принимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

#### **Постановка задачи:**

1. Провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора АО "Торговый дом "Лира".

2. Составить объективную записку с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

**Методические указания.** При оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя или специалиста используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принять и реализовать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

*Первая группа* включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

*Вторая группа* охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

*Третья группа* включает такие качества, как: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством и передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

*В четвертую группу* входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

*Пятая группа* включает следующие качества; умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

*В шестую группу* входят качества: умение коротко и ясно формулировать цели; умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко

формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.

*Седьмая группа* представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

*Восьмая группа* объединяет качества: умение увидеть новое, распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В *девятую группу* входят качества: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность; простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После проведения такой работы мы будем располагать списком качеств.

Для этого формируется **группа экспертов** из 5-10 человек, в которую целесообразно включить руководителя подразделения организации, где появилась вакансия, 1-2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работников кадровой службы, ученого по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится **сводная матрица попарных сравнений этих качеств**, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют *первостепенную важность для конкретной вакантной должности* (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими (в баллах) каждым кандидатом по каждому количеству.

Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, и занимает ее.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

### Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает студентам отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Следовательно, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еще дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всей группы студентов, участвующих в деловой игре. Затем каждый студент строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств.

В табл. 2 приводится пример построения такой матрицы.

Таблица 2

**Матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу организации (эксперт № 1)**

№№ качеств	Наименование качества	Номер качества										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2.	Чуткое внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3.	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4.	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6.	Умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7.	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8.	Умение увидеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9.	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10.	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Допустим, что в деловой игре участвуют 7 студентов. Тогда сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу будет выглядеть следующим образом:

**Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя  
генерального директора по персоналу организации**

№ п/п ка- честв	Номер эксперта  Наименование качества	Значение в баллах							Среднеариф- метическое значение в баллах (a <sub>i</sub> )	Ранг каче- ства (R <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5	6	7		
1.	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	3,12
2.	Чуткое внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	2,81
3.	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	2,84
4.	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	4,34
5.	Умение подобрать, расставить и закрепить кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	4,03
6.	Умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6	-	4,7	искл.
7.	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3,43
8.	Умение увидеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	2,34
9.	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	2,78
10.	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	искл.
Итого:									A=82,3	

Определяем устойчивость полученного ряда:

$$K_{уст} = \frac{a_{max}}{a_i}$$

если  $K_{уст} \geq 2$ , то значение  $a_i$  исключается, то есть данное качество не является существенным для вакантной должности.

Из табл. 3 видно, что качества № 6 (умение излагать деловые письма, приказы, распоряжения) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида) не имеют существенного значения для нашей вакантной должности, поскольку отношения  $13,9/4,7$  и  $13,9/4,2$  больше 2.

Оставшиеся в таблице восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности.

Затем определяем ранг качества:

$$R_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \cdot \beta, \quad \text{где } \beta = \frac{A \cdot 10}{4 \cdot n}$$

в нашем случае  $n=8$ , тогда  $\beta=25,7$ .

Затем определяется степень обладания этими идеальными качества кандидатами на вакантную должность.

Исходя из данных о представленных кандидатурах, эксперты (студенты) оценивают их деловые и личностные качества в специальном листе (см. табл. 4). Оценка дается по 4-балльной системе. Для облегчения заполнения листа, а также правильного толкования признаков, качеств и уровня их проявления подготовлена специальная инструкция (см. табл. 5).

Таблица 4

**Лист оценок деловых и личностных качеств  
кандидата на должность зам. генерального директора по персоналу  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_**

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4) (в)	Отклонение от $a_i (o_i) (4-v)R_i$
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Итого:			0=

Таблица 5

**Краткое определение и характеристики уровней оценок  
качеств кандидатов**

№ п/п	Определение качества	Характеристика уровней проявления качеств кандидатов			
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	Имеет очень низкий уровень профессионального мастерства, нет опыта работ	Уровень профессионального мастерства средний, опыт работы незначительный	Имеет высокий уровень профессионального мастерства, обладает достаточным опытом работы	Обладает очень высоким профессиональным мастерством, богатым опытом работы

1	2	3	4	5	6
2.	Организаторские способности (умение четко организовывать и планировать свой труд)	Не всегда рационально использует рабочее время, не может правильно организовать свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, однако не всегда планирует работу	умеет хорошо и рационально организовать трудовой процесс, планирует работу	Умеет создать четкий порядок в работе, всегда планирует свой труд, успевает решить в течение рабочего дня все намеченные вопросы.
3.	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	В служебных делах руководствуется личным интересам	На первое место ставит личные интересы, а дела отодвигает на второй план	Интересы дела волнуют лишь постольку, поскольку несет за это прямую ответственность	Интересы дела ставит прежде всего, зачастую в ущерб личным интересам
4.	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	Не ищет новых форм работы ни при каких обстоятельствах	Редко сам ищет новые формы работы, даже если этого требуют обстоятельства	Ищет новые формы работы тогда, когда этого требуют обстоятельства	Постоянно ищет новые формы работы
5.	Добросовестность в работе	Задания выполняет небрежно, допускает ошибки, пренебрегает своими обязанностями	Иногда бывает недобросовестен, редко, но допускает ошибки в работе	В основном выполняет обязанности честно и тщательно	Всегда честен и тщателен в выполнении обязанностей
6.	Работоспособность	Быстро утомляется, сохраняет работоспособность на сравнительно короткое время	Утомляется по мере увеличения интенсивности труда, сохраняет средний уровень работоспособности в течение всего рабочего времени	Способен в течение всего рабочего времени поддерживать достаточно высокий уровень работоспособности	Способен трудиться интенсивно в течение всего рабочего времени, сохраняет высокий уровень работоспособности даже при изменившихся условиях (холод, жара и т.д.)

1	2	3	4	5	6
7.	Чувство ответственности за порученное дело	Не развито вообще	Развито крайне слабо	Чувство ответственности нужно постоянно "подогревать" с помощью руководителя	Развито очень сильно, готов лично нести полную ответственность за качество и своевременность выполнения задания
8.	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное общение с людьми)	Замкнут, не общителен, находится в "моральной изоляции". –Не имеет авторитета среди товарищей по работе	Вступает в контакт с людьми только по деловым вопросам. Авторитет в коллективе низкий	В контакт вступает не совсем легко и в основном по деловым вопросам. Авторитет в коллективе высокий	Легко вступает в контакт с разными людьми, умеет расположить к себе людей и добиться уважения. Имеет очень высокий авторитет в коллективе
9.	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	Нет уверенности	Уверенность незначительная, постоянно необходим контроль. "Нужен глаз да глаз"	Можно быть уверенным, но контроль не вреден. "Доверяй, но проверяй"	Есть твердая уверенность, что на этого человека можно положиться. Его информация достоверна, работа сделана до конца. "Уверен, как в самом себе"
10.	Отношение к критике (реакция на замечания)	Не любит, когда его критикуют, и не пытается скрыть это	Воспринимает критику как неизбежное, но неприятное дело, недостатки исправляет под большим нажимом	Критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает	Воспринимает критику как справедливое и должное, старается исправить недостатки
11.	Способность к самооценке в случае производственных неудач	Склонен винить кого угодно, только не себя	Склонен винить причины неудач лишь во внешних обстоятельствах	Старается справедливо рассудить и найти причины неудач	Во всем винит себя, не принимая во внимание объективные причины или обстоятельства

1	2	3	4	5	6
12.	настойчивость, целеустремленность при достижении цели	Для достижения цели не прилагает никаких усилий	Если желаемой цели нельзя добиться, сразу "складывает крылья"	Видит цель, добивается ее, однако неудачи выбивают из колеи	Ясно видит цель, добивается ее, прилагает максимум усилий. Неудачи только подстегивают и прибавляют упорства
13.	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	Никогда и ни в чем не старается помочь людям	На просьбы и пожелания товарищей по работе "закрывает глаза"	Просьбы и пожелания выслушивает, обещает помочь, но ничего не делает	Всегда внимательно и чутко относится к просьбам и пожеланиям людей, старается помочь
14.	Общий культурный уровень, широта кругозора	Интересы не выходят за рамки личных	Мало читает, мало знает, круг интересов ограничен	Много читает и много знает, но круг интересов ограничен	Обладает широким кругозором, много читает, всесторонне развит
15.	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	Считает себя незаменимым	О себе большого мнения и не старается скрыть это	Знает себе "цену", но не старается это внешне проявить	Никогда и ни в чем не проявляет превосходства над другими
16.	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	Постоянно имеет неряшливый вид	Довольно часто имеет неряшливый вид	Не всегда следит за своим внешним видом	Всегда подтянут и аккуратен
17.	Состояние здоровья	Постоянно болеет, имеет большие потери рабочего времени. "Больше болеет, чем работает"	Состояние здоровья неудовлетворительное, велики потери рабочего времени (находится на больничном листе более 60 дней в году)	Практически здоров, имеет небольшие потери рабочего времени (находится на больничном листе до 30 дней в году)	Болеет крайне редко, потери рабочего времени незначительны
18.	Вредные привычки	Пьет очень часто и в любой компании теряет над собой контроль	Большой любитель выпить (было бы желание, а повод всегда найдется)	Может выпить, чтобы поддержать компанию, придерживается принципа "пей, да дело разумей"	Не употребляет спиртные напитки ни при каких обстоятельствах, даже в компании

После заполнения листов по каждому кандидату рассчитывается индекс степени согласия  $W_{cc}$  по формуле:

$$W_{cc} = 100 - \frac{O}{A} \cdot 100$$

При  $W_{cc} > 0,7$  кандидат рекомендуется на должность зам. генерального директора по персоналу.

При  $W_{cc} = 0,6-0,69$  – рассматривается как резервная кандидатура, причём требуется уточнить причины ослабляющих позиций.

При  $W_{cc} < 0,6$  – не рекомендуется на вакантную должность.

## **Деловая игра № 4 "Стиль работы руководителя"**

### **Методические указания**

В деловой игре рассматривается ситуация, сложившаяся на предприятии после серьезных преобразований, которые потребовали значительных изменений в деятельности всего коллектива и, в частности, в работе планово-экономического отдела. В анализе ситуации делается акцент на разработку вопросов управления персоналом в данном подразделении, на выбор соответствующего стиля руководителя с подчиненными для вывода подразделения из сложившегося положения. С этой целью в деловой игре использован тест "Индивидуальный стиль руководства коллективом». Студентам предлагается не только определить, какому стилю они отдают предпочтение, но и разработать для решения конкретной задачи программу работы руководителя, отвечающую этому стилю. Поскольку в конкретной ситуации не все стили могут быть использованы (например, либеральный стиль мало эффективен в данном случае), то студенты должны доказать, почему именно в данном случае не применим этот стиль управления. Кроме того, в деловой игре предполагается не только разработать программу вывода подразделения из создавшейся конфликтной ситуации, но и составить прогноз результатов от внедрения такой программы. Задачей подгруппы подчиненных и является разработка такого прогноза, а также организация своего поведения как ответ на предлагаемую программу. Подгруппа арбитров проводит оценку предлагаемых вариантов по критериям эффективности стиля руководства.

*Стиль руководства* — совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных; определяется рядом факторов: тип личности руководителя, уровень его воспитания, накопленный опыт, условия работы предприятия, стадия развития коллектива. Тип личности и темперамент предопределяют форму общения руководителя с подчиненными, воспитание вносит значительные коррективы и природные наклонности человека, заставляет часто сдерживать эмоции, сглаживать крайние формы их проявления. С течением времени руководитель накапливает опыт в разрешении разного рода ситуаций и конфликтов, приобретает определенные

стереотипы их реализации. Условия работы организации, подразделения нередко диктуют необходимость в той или иной степени жесткой формы поведения руководителя (в связи со сжатыми сроками выполнения работы, дефицитом ресурсов и др.). В то же время чем более развит коллектив, тем более возможны свобода в регламентации его деятельности и сокращение этапов контроля. Эффективность стиля руководства определяется: показателями деятельности организации; психологическим климатом в коллективе; текучестью кадров; уровнем конфликтности в коллективе, исполнительской дисциплиной.

Существует множество классификаций стиля руководства. Одна из наиболее известных классификаций разработана американским учебным К. Левиным, выделявшим авторитарный, демократический и пассивный стили руководства (табл. 2.6).

С помощью теста, который предлагается использовать в данной деловой игре, можно определить стили руководства в соответствии именно с такой классификацией.

**Таблица 2.6**

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера.</p> <p>Цели и средства определяет руководитель.</p> <p>Потоки информации идут преимущественно сверху, обратная связь работает слабо.</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера.</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия.</p> <p>Потоки информации идут активно в двух направлениях</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности в пользу группы (организации).</p> <p>Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.</p> <p>Потоки информации строятся на "горизонтальной" основе.</p>
Сильные стороны	<p>Возможность предсказания результатов.</p> <p>Основное внимание уделяется порядку, результату.</p> <p>Применяется только при грамотном руководителе.</p>	<p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.</p>	<p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.</p>
Слабые стороны	<p>Сдерживание индивидуальной инициативы, большая загрузка руководителя, частые "авралы".</p>	<p>Требуется много времени для принятия решений. Необходимы грамотный лидер и обученные подчиненные.</p>	<p>Группа может потерять контроль за выполнением решений без лидерского вмешательства.</p>

### Описание деловой игры

Начальник планово-экономического отдела предприятия Кузьмин Н.В. ушел на пенсию. Руководитель Григорьев А.А. и его заместитель Москвин

И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. В отдел назначается новый начальник Романов О.Н., ранее работавший в родственной организации заместителем начальника аналогичного отдела (назначение Григорьев А.А. согласовал со своими заместителями).

Романову О.Н. 36 лет, женат, имеет двоих детей, закончил по специальности вечерний институт, имеет большой практический опыт работы. На прежнем месте работы у него был сравнительно молодой начальник, поэтому руководство организации пошло навстречу коллегам и рекомендовало Романова О.Н. на новую должность, дав ему положительную характеристику, в которой подчеркивались его хорошие организаторские навыки, требовательность к себе и подчиненным, умение четко исполнять и давать распоряжения.

Руководство предприятия понимало, что некоторые работники отдела (два-три человека) по квалификации выше нового начальника, но считало, что совместная деятельность высококвалифицированных специалистов и хорошего организатора приведет к существенным улучшениям в работе отдела.

*Характеристика отдела.* Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе со своими подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы; часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он точно должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные

инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они их привыкли понимать. Месяц назад появилась необходимость выполнить срочную (не очень интересную) и достаточно трудоемкую работу. Ее поручили Иванцову Н.Н., но он отказался, так как она, по его мнению, не входила в круг его обязанностей, а также не требовала высшего образования. Поведение молодого специалиста вызвало бурную реакцию в отделе: те, кто был вынужден выполнять работу за Иванцова Н.Н. (два человека), были возмущены вызывающим, по их мнению, поведением нового сотрудника; другие заинтересовались должностными инструкциями и попытались их найти, ибо каждая непривычная работа вызывала споры тех, кто должен был ее выполнять.

В целом же работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

### **Постановка задачи и описание хода деловой игры**

Необходимо разработать несколько вариантов работы руководителя с коллективом по выводу подразделения из создавшегося положения и провести собрание отдела по обсуждению результатов, полученных через три месяца после начала работы нового руководителя по его программе. Для этого необходимо решить следующие задачи.

1. Составить программу работы Романова О.Н. на ближайшие 3-5 месяцев в зависимости от стиля руководства (авторитарный, либеральный или демократический).

2. Подготовиться к проведению совещания: Романов О.Н. излагает свою программу коллективу отдела.

На **первом** этапе преподаватель объясняет цели и задачи деловой игры, студенты знакомятся с тестом по определению стиля работы руководителя и выявляют импонирующий им стиль управления или формирует их представления о стиле работы руководителя (см. текст теста). По результатам тестирования преподаватель предлагает студентам сформировать подгруппы участников игры: руководители с авторитарным, демократическим и либеральным (пассивным) стилями управления, а также подгруппу подчиненных и арбитров. В результате формируется 5 подгрупп участников игры, у каждой из которых свои задачи.

На **втором** этапе:

подгруппам *руководителей* необходимо разработать решение ситуации в рамках определенного на первом этапе стиля управления (программа авторитарного руководителя, демократа или либерала) и предложить программу работы руководителя, доказать целесообразность или нецелесообразность применения в данной конкретной ситуации предлагаемого стиля руководства;

подгруппе *подчиненных* ставится задача обосновать свою линию поведения в соответствии со стилями руководства и одновременно продумать свой вариант решения ситуации;

подгруппе *арбитров* ставится задача продумать варианты оценки обоснованности предлагаемых подгруппами руководителей решений, соответствия решений стилю управления и с учетом этого дать прогноз состояния дел в подразделении спустя три месяца после вступления нового руководителя в должность.

На **третьем** этапе представители подгрупп руководителей знакомят подгруппы арбитров и подгруппу подчиненных со своими программами.

**Четвертый** этап – ролевое общение "Разрешение конфликта", ролевое проигрывание разработанных ранее решений. С этой целью проводится собрание коллектива подразделения через три месяца после вступления начальника в должность и начала осуществления его программы. Проигрывание осуществляется трижды – по количеству подгрупп руководителей и стилей руководства. Представители каждой подгруппы руководителей (по одному человеку) и подчиненных с учетом подготовки осуществления прогноза относительно положения дел в подразделении подводят первые итоги реализации предлагаемой программы. Задача подгрупп руководителей – доказать преимущества выбранной ими должности в соответствии со стилем руководства либо невозможность (нецелесообразность) использовать данный стиль руководства в создавшейся ситуации.

Арбитры наблюдают за проведением совещания, дают оценку обоснованности принятого решения, ролевому общению участников, возможностям реализовать предлагаемое решение, достигнутым результатам.

На **пятом** этапе подводятся итоги деловой игры, выявляются особенности применения стилей руководства и достигнутые результаты с учетом специфики ситуации, определяются подгруппа победителей.

### **Тест для определения стиля руководства**

Данный тест позволяет определить с известной степенью условности сочетания в человеке различных типов стиля руководства (авторитарного, демократического и пассивного).

Для этого необходимо из 27 нижеприведенных групп утверждений, описывающих различные стороны руководящей деятельности, выбрать те, которые в наибольшей степени характерны для оцениваемого руководителя.

При этом обязательным условием является выбор не менее одного утверждения по каждой из 27 групп.

### **Вопросник**

1

а) руководство полностью централизовано: руководитель требует, чтобы обо всех без исключения делах докладывали лично ему;

б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций, исполнители добровольно берут выполнение этих функций на себя;

в) руководитель четко распределяет функции между собой, своими исполнителями и рядовыми исполнителями;

г) в своей управленческой деятельности руководитель не только постоянно ожидает указаний сверху, но и даже требует их;

д) руководитель переходит к централизованному управлению только в сложных экстремальных ситуациях, в остальное время функции распределены между руководителем и членами коллектива.

## 2

а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) при возникновении критических ситуаций руководитель не ужесточает методов руководства;

в) в критических ситуациях руководитель не может обойтись без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель переходит на более мягкие методы руководства, теснее взаимодействует с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель, как правило, плохо справляется со своими обязанностями.

## 3

а) руководитель — недостаточно общительный человек, с членами коллектива общается редко;

б) руководитель регулярно общается с подчиненными, обсуждает с ними положение дел в коллективе, проблемы, которые необходимо решить;

в) руководитель обладает качествами общения, но специально ограничивает свое общение с подчиненными, сохраняет определенную дистанцию и постоянно подчеркивает это;

г) руководитель стремится к общению с подчиненными, однако при этом испытывает определенные трудности;

д) руководитель старается общаться в основном с активом коллектива.

## 4

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает эффективности работы при временном отсутствии руководителя;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) эффективность работы коллектива повышается в отсутствие руководителя;

д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5

- а) в случае необходимости руководитель сам обращается за советом к подчиненным;
- б) руководитель не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но и в ряде случаев указывают руководителю, что и как надо делать;
- г) руководитель обращается к подчиненным за советом даже тогда, когда обстоятельства не требуют этого;
- д) когда исполнители знают, как лучше выполнить работу, они сами выходят с предложениями к руководителю.

6

- а) руководитель контролирует работу подчиненных бессистемно, от случая к случаю;
- б) руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива, в целом;
- в) контролируя работу, руководитель замечает и выделяет положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, руководитель обязательно выискивает недостатки в работе исполнителей;
- д) руководитель постоянно вмешивается в работу исполнителей "по мелочам".

7

- а) руководителя интересует только ход выполнения плана, а не взаимоотношения людей в коллективе;
- б) решая производственные задачи, руководитель одновременно старается создать хорошие отношения между членами коллектива;
- в) руководитель в работе не заинтересован, к решению вопросов подходит формально;
- г) руководитель основное внимание уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) при всех обстоятельствах руководитель стремится защитить интересы своих подчиненных.

8

- а) руководитель приказывает так, что подчиненные с удовольствием выполняют его указания;
- б) приказывать руководитель не может и не хочет;
- в) просьба руководителя по форме и содержанию не отличается от приказов;

г) приказы руководителя подчиненные выполняют, однако недостаточно быстро и хорошо;

д) приказы руководителя вызывают у подчиненных явное недовольство и раздражение.

9

а) на критику руководитель не обижается, а, как правило, прислушивается к ней;

б) руководитель выслушивает критические замечания, даже обещает принять меры к устранению недостатков, но фактически ничего не делает;

в) руководитель не любит, когда его критикуют и не скрывает этого;

г) руководитель принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) руководитель никак не реагирует на критику.

10

а) руководитель единолично решает те вопросы, с которыми не очень хорошо знаком;

б) если руководитель чего-нибудь не знает, то не боится это показать и не стесняется обратиться за помощью к подчиненным;

в) руководитель не стремится восполнить недостатки в своих знаниях;

г) когда руководитель чего-нибудь не знает, то скрывает это и стремится самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;

д) если руководитель не знает, как выполнить какую-нибудь работу или решить вопрос, то поручает это своим подчиненным.

11

а) руководитель не желает или боится отвечать за свои действия, хочет ??? свою ответственность;

б) руководитель четко распределяет ответственность между собой и своими подчиненными;

в) руководитель всю ответственность возлагает только на одного себя;

г) руководитель, как правило, подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей и стремится свою ответственность переложить на них;

д) руководитель, являясь ответственным за какое-либо дело, стремится переложить свою ответственность на других.

12

а) руководитель стремится к тому, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) руководитель добивается безотказного подчинения своей воле заместителей и других членов коллектива;

в) руководителю, как правило, безразлично, кто у него работает заместителем;

г) руководитель осторожен при подборе заместителей, так как опасается за свое положение;

д) руководитель не желает иметь в своем коллективе очень квалифицированных специалистов.

13

а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует; они чувствуют при этом значительное облегчение;

б) с руководителем интересно работать, поэтому подчиненные с нетерпением ждут его возвращения после отсутствия;

в) отсутствие руководителя подчиненные практически не замечают;

г) вначале исполнители довольны отсутствием руководителя, но потом это настроение сменяется ожиданием руководителя, потребностью его увидеть;

д) сначала отсутствие руководителя ощущается подчиненными, однако быстро забывается, исполнители легко обходятся без него.

14

а) для выполнения какой-либо работы руководителю постоянно приходится уговаривать своих подчиненных;

б) руководитель всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит подчиненных;

в) руководитель часто обращается к подчиненным с просьбами, постоянно дает советы по интересующим исполнителей вопросам;

г) руководитель часто делает подчиненным замечания и выговоры, причем, как правило, по несущественным поводам;

д) замечания руководителя в большинстве своем справедливы.

15

а) руководитель всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным руководитель бывает нетактичным и даже грубым;

в) по отношению к подчиненным, в обращении с ними руководитель часто проявляет равнодушие, пренебрежение;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя, наигранная;

д) характер обращения руководителя к подчиненным может изменяться в зависимости от его настроения.

16

а) руководитель старается привлечь к управлению рядовых членов коллектива;

б) руководитель стремится переложить важнейшие функции на своих заместителей, за собой оставляет выполнение второстепенных функций;

в) управленческие функции не закреплены стабильно, их распределение внутри коллектива постоянно изменяется;

г) руководитель четко распределяет функции между собой и заместителем, исключив из процесса управления рядовых членов коллектива;

д) руководитель стремится отстранить своих заместителей от выполнения важнейших функций.

17

а) руководитель стремится к обеспечению формальной дисциплины, полноценного и всецелого подчинения своих сотрудников;

б) руководитель не оказывает никакого влияния на дисциплину в коллективе;

в) руководитель обеспечивает в коллективе сознательную дисциплину и порядок;

г) дисциплина в коллективе выглядит примерной, так, как подчиненные боятся руководителя;

д) руководитель недостаточно активно пресекает нарушения дисциплины.

18

а) руководитель общается с подчиненными только по деловым вопросам;

б) обсуждая с подчиненными деловые вопросы, руководитель интересуется их личными проблемами;

в) руководитель часто общается с подчиненными по личным вопросам, не затрагивая при этом производственных дел;

г) инициатива общения по всем вопросам, как правило, исходит от подчиненных;

д) нередко подчиненным трудно понять, по поводу чего конкретно и с какой целью общается с ними руководитель.

19

а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменит их;

б) руководитель редко берется за выполнение сложного дела, стремится уйти от этой проблемы;

в) руководитель старается решать вопросы вместе с подчиненными, за исключением только самых срочных, наиболее важных, которые решает единолично;

г) руководитель решает вопросы, как правило, по мере их возникновения, не стремясь заранее предусмотреть их решение;

д) руководитель берется в основном за решение мелких, второстепенных вопросов.

20

а) в руководимом коллективе слабо развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) руководитель старается делать все, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) в коллективе повышенная текучесть кадров, люди уходят и не жалеют об этом;

г) члены коллектива относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя подчиненные постоянно работают в напряжении.

21

а) руководитель всемерно способствует тому, чтобы подчиненные в максимальной степени работали самостоятельно;

б) иногда руководитель навязывает коллективу свое мнение, но выдает это за мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены самим себе;

д) руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени, исходя из собственных соображений.

22

а) руководитель регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) руководитель советуется с подчиненными только в сложных ситуациях;

в) руководитель советуется, как правило, с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) руководитель внимательно прислушивается к мнению коллег;

д) руководитель советуется только с вышестоящими руководителями.

23

а) инициатива подчиненных руководителем не принимается и не поддерживается;

б) руководитель считает, что лучше сделать меньше, тогда меньше и спросят;

в) руководитель поддерживает и развивает инициативу подчиненных;

г) руководитель не может действовать сам, а как правило, ждет «подталкивания» со стороны вышестоящих руководителей;

д) инициативы не проявляет ни сам руководитель, ни его подчиненные.

24

а) любимый лозунг руководителя: «Давай, давай, быстрее, быстрее»;

б) руководитель требователен к подчиненным, но справедлив;

в) руководитель часто излишне строг и даже придирчив к подчиненным;

г) руководитель не очень требователен к подчиненным;

д) руководитель предъявляет одинаково высокие требования как к себе так и к своим подчиненным.

25

- а) руководитель консервативен, опасается всего нового;
- б) руководитель охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) руководитель с большим успехом внедряет новшества в производство, чем в непромышленную сферу (межличностные отношения, быт и т.п.);
- г) у руководителя лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере, чем в производстве;
- д) нововведения, как правило, проходят мимо руководителя.

26

- а) многие вопросы, касающиеся коллектива, решаются вышестоящими руководителями;
- б) основные вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются в коллективе фактически без участия руководителя;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель активно способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) руководитель никогда и ни в чем не показывает своего превосходства над исполнителями;
- в) руководитель считает себя незаменимым в коллективе человеком;
- г) руководитель болезненно относится к тому, что о нем думают подчиненные и тем более вышестоящие руководители;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям, считает их не способными без его руководства достигнуть высоких результатов.

### **Интерпретация результатов тестирования**

*Авторитарное*, или директивное, руководство — преобладание ответов по "А" означает ориентацию на собственное мнение в оценки; достаточно выраженное стремление к власти, уверенность в себе; склонность к жесткой формальной дисциплине, поддержание большой дистанции в отношениях с подчиненными; нежелание признавать свои ошибки; игнорирование инициативы и творческой активности подчиненных; единоличное принятие решений; достаточно строгий контроль за действиями подчиненных.

*Пассивное* руководство — значительное количество баллов по "П" означает снисходительность к подчиненным, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля; либеральность и панибратство во взаимоотношениях; склонность перекладывать на других ответственность за принятие решения.

*Демократическое* руководство – значительное количество баллов по "Д" означает требовательность и контроль руководителя в сочетании с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе со стороны подчиненных; стремление руководителя к делегированию полномочий и ответственности; демократичность в принятии решений.

### "Ключ" для обработки результатов тестирования

№ групп	Утверждения				
	а	б	в	г	д
1	2	3	4	5	6
1.	А-3	П-3	Д-3	П-2	Д-2
2.	А-3	Д-3	П-2	Д-2	П-3
3.	А-1, П-2	Д-2	А-2	Д-1, П-1	А-1, Д-1
4.	А-2	Д-2	П-2	А-1, П-1	Д-1
5.	Д-3	А-2	П-2	Д-1, П-2	Д-2
6.	П-3	А-3	Д-3	А-2	А-3
7.	А-2	Д-2	П-2	Д-1, П-1	Д-1
8.	Д-3	П-3	А-2	П-2	П-3
9.	Д-3	П-2	А-3	А-2, П-1	П-3
10.	А-3	Д-3	П-2	А-2	Д-1, П-1
11.	П-3	Д-3	А-3	П-1	А-2, П-1
12.	Д-3	А-3	П-1	А-2	А-1
13.	А-2	Д-2	П-2	А-1, Д-1	А-1, П-1
14.	П-3	А-3	Д-3	А-2	Д-2
15.	Д-3	А-3	П-3	А-2, П-1	А-1, П-2
16.	Д-3	А-1, П-2	Д-1, П-3	Д-1, А-1	А-2
17.	А-2	Д-1, П-2	Д-3	А-3	П-1
18.	А-3	Д-1	Д-2, П-1	А-2, П-2	П-1
19.	А-3	П-3	Д-2	П-1	П-2
20.	А-1	Д-1	А-2, П-1	Д-2	А-3
21.	Д-3	А-1	А-3	П-2	А-2
22.	Д-3	Д-2	А-1, Д-1	Д-1	А-2
23.	А-2	П-2	Д-3	П-2	П-3
24.	А-3	Д-2	А-2	П-2	А-1, Д-1
25.	П-2	Д-3	А-1	Д-1	П-3
26.	П-2	Д-3	П-3	А-3	Д-2, П-1
27.	П-2	Д-2	А-2	А-2	А-3

#### *Примечания.*

1. А — авторитарный стиль, Д — демократический стиль, П — пассивный стиль руководства.

2. «1» — слабая степень, «2» — средняя степень, «3» — сильная степень проявления данного стиля руководства.

После того как будут выбраны из Ключа все оценки, необходимо просуммировать баллы по «А», «Д» и «П», а также определить их общую сумму.

## **СИТУАЦИИ**

### **«МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

#### **Ситуация 1**

*Исходные данные.* Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Постановка задачи.* Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### **Ситуация 2**

*Исходные данные.* Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Постановка задачи.* Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

#### **Ситуация 3**

*Исходные данные.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Постановка задачи.* Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед ним новые задачи совместной трудовой деятельности опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Библиотека БГУИР

## Деловая игра № 5 "Распределение заработка в коллективе"

**Исходные данные.** Комплексная бригада механосборочного цеха создана из 12 человек. До вступления в бригаду (за год до ее организации) уровень заработной платы и отработанное рабочими время характеризуется данными гр. 4, 5 табл. 1. Работу бригады за анализируемый период (месяц) характеризуют данные табл. 1.

Коллектив работает в условиях 40-часовой недели. За месяц изготовлено 6 машино-комплектов (при плане – 5 машино-комплектов), комплексная сдельная расценка на которые равна 2450 руб. на машино-комплект. В соответствии с действующим премиальным положением бригаде начисляется премия в размере 20 % сдельного заработка за выполнение плана и 1 % сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана, но не более 40 % в целом. Средний уровень выполнения норм равен 122 %.

Таблица 1

**Основные данные, используемые при выборе метода  
распределения заработка в коллективе**

Таб. №№	Ф.И.О.	Квалификационный ряд	За прошедший период		За отчетный период	
			отработано за год, час	Зарплата, руб. ( $Z_i^o$ )	Уровень выполнения норм	Отработано, час. ( $\Psi_i$ )
01.		5	1980	2514	120	168
02.		4	2080	2350	110	168
03.		4	2000	2100	130	168
04.		3	1840	1968	125	160
05.		3	2080	2100	140	168
06.		5	1940	2348	110	152
07.		4	2000	2100	115	168
08.		6	1980	2600	120	168
09.		2	2000	1138	120	168
10.		4	1980	1379	130	160
11.		3	2000	1258	140	168
12.		3	1820	1144	110	160

По вине работников (таб. № 03, 04) допущен брак. Рабочий таб. № 12 совершил нарушение трудовой дисциплины, в связи с чем рабочий таб. № 07 за счет совмещения профессий совмещал свою работу с обслуживанием крана. Рабочий таб. № 2 частично выполнял другую работу. Интенсивность труда рабочего таб. № 01 была ниже среднего, а рабочего таб. № 08 – выше среднего. Все работники, кроме рабочих таб. №№ 03, 04, 12, обеспечивали высокое качество продукции. Сдача продукции с первого предъявления осталась на уровне прошлого года.

Рабочий VI разряда получает доплату в размере 15 % тарифного заработка за руководство бригадой. Действующая шкала изменения коэффициента эффективности труда предусматривает учёт следующих показателей (см. таб. 2):

Таблица 2

**Шкала изменения коэффициента эффективности труда**

Показатели	Размеры изменения коэффициента эффективности труда $K_{ЭТ}$ ( $\Pi_i$ )
1. Интенсивность труда по сравнению со средней в коллективе:	
• ниже средней;	-0,2
• выше средней	+0,2
2. совмещение профессий, работ	+0,1
3. Помощь товарищам	+0,1
4. Предотвращение простоя оборудования	+0,2
5. Качество труда:	
• ниже планового, наличие брака;	-0,2
• выше планового	+0,2
6. Нарушение трудовой дисциплины (за каждый случай)	-0,4

Таблица 3

**Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени, в руб.**

Недельный, месячный баланс рабочего времени, час	Разряды работы							
	I 1,0	II 1,3	III 1,69	IV 1,91	V 2,16	VI 2,44	VII 2,76	VIII 3,12
40/16,75	0,36	0,468	0,608	0,687	0,777	0,878	0,99	1,123
36/150,6	0,398	0,518	0,673	0,761	0,861	0,972	1,1	1,243
30/125,5	0,478	0,622	0,808	0,913	1,033	1,167	1,32	1,492
24/100,4	0,598	0,777	1,01	1,141	1,291	1,458	1,649	1,865

**Примечание:**

Расчет дан по 8 разрядам, так как хотя ЕТС имеет 28 разрядную тарифную сетку, на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1-8 разрядов.

Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 60 руб.

**Постановка задачи.** Распределить заработок различными способами:

- 1) поровну, с учетом отработанного времени;
- 2) с учетом разряда и отработанного времени;
- 3) распределить только приработок с учетом тарифного заработка и КТУ;
- 4) распределить весь заработок с учетом тарифного заработка и КТУ.

Определить заработок работников с учетом доплат и компенсаций.

При каком способе распределения коллективного заработка в условиях сдельной оплаты труда механизм мотивирования проявляется наиболее чётко?

**Методические указания и решение.** Определяем заработок коллектива по комплексным расценкам:

$$З_k = 245,0 \times 6 = 1470,0 \text{ руб.}$$

Определяем размер премирования, для чего:

а) определяем уровень выполнения планового задания:

$$\Delta B = \frac{245,0 \times 6}{245,0 \times 5} \times 100 = 120\%$$

б) определяем размер поощрения, %:

$$П_{\%} = 20 + 20 \times 1 = 40\%$$

в) определяем размер поощрения, руб.:

$$1470,0 \times 40 / 100 = 588,0 \text{ руб.}$$

Определяем размер заработка, подлежащего распределению:

$$З = 1470,0 + 588,0 = 2058,0 \text{ руб.}$$

Распределение коллективного заработка в условиях сдельной оплаты труда может производиться следующими способами:

*1-й способ* – поровну (с учетом отработанного времени), если работники имеют одинаковую квалификацию или если они приняли такой способ распределения в соответствии с договором;

*2-й способ* – с учетом присвоенного разряда и отработанного времени<sup>1</sup>;

*3-й способ* – распределение только приработка (сдельный приработок, премии) с учетом тарифного разряда и КТУ (коэффициент трудового участия);

*4-й способ* – распределение всего заработка с учетом тарифного разряда и КТУ.

Для удобства расчёта полученные данные сведём в таблицу 5.

**При первом способе** распределения размер оплаты труда зависит от отработанного времени.

1. Определяем заработок, приходящийся на 1 час рабочего времени:

$$З_{\text{час}} = \frac{З}{\sum Ч_i},$$

где  $З_{\text{час}}$  – часовая заработная плата;

$$З_{\text{час}} = 2058,0 / (168 \times 8 + 160 \times 3 + 152 \times 1) = 1,0415$$

2. Определяем зарплату работников:

$$Z_i = Z_{\text{час}} \times Ч_i;$$

тогда, например, для рабочего с таб. № 01:

$$Z_1 = 1,0415 \times 168 = 174,972 \text{ руб.};$$

а с учетом компенсации (гр. 5 + гр. 3, табл. 5):

$$174,972 + 3,5 = 178,472 \text{ руб.}$$

**По второму способу** зарплата каждого работника будет определяться по формуле:

$$Z_i = \frac{Z}{\sum_{i=1}^n T_i Ч_i},$$

где: Z – заработок бригады, руб.;

T – тарифная ставка i-го работника;

Ч – количество часов, отработанных i-м работником;

n – количество работников в коллективе.

Расчет целесообразно вести в 2 этапа.

Сначала определяем заработок бригады, приходящийся на рубль часового тарифного заработка:

$$\begin{aligned} Z_{\text{час}} &= \frac{Z}{\sum T_i Ч_i \times 1} = \\ &= \frac{0,77 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,687 \times 168 + 0,608 \times 168 + 0,777 \times 152 + 0,687 \times 168}{2058} = \\ &= \frac{0,687 \times 168 + 0,878 \times 168 + 0,468 \times 168 + 0,687 \times 160 + 0,608 \times 168 + 0,608 \times 160}{2058} = \\ &= 1,5472707 \end{aligned}$$

Тогда заработок 1-го работника составит:

$$1,5472707 \times 168 \times 0,777 = 201,98 \text{ руб.}$$

а с учетом компенсаций – 205, 48 руб.

При распределении заработка с учетом КТУ (третий способ) важным моментом является порядок расчета КТУ.

Он может рассчитываться на основе заработка за предшествующий период (обычно за 3-6 месяцев) до образования бригады. Это так называемый *базовый* КТУ, который может быть определен по формуле:

$$КТУ_i = \frac{З_i^0 \times 16,75}{Ч_i \times 100},$$

где:  $З_i$  – зарплата  $i$ -го работника за  $i$ -й период;

$Ч_i$  – количество часов, отработанных  $i$ -м работником за тот же период;

166,75 – позволяет привести зарплату к среднемесячному балансу рабочего времени.

$$КТУ_1 = \frac{2514,0 \times 16,75}{1980 \times 100} = 2,12.$$

Кроме того, на КТУ оказывает влияние коэффициент эффективности труда, рассчитываемый по формуле:

$$K_{эм} = 1 + \sum_{j=1}^m \Pi_j,$$

где  $\Pi$  – размеры повышения и понижения коэффициента эффективности труда (в нашем примере с учетом исходных данных и табл. 2).

КТУ, используемый при распределении, в нашей ситуации будет равен:

$$КТУ_{факт} = КТУ_{баз} \times K'_{эм}.$$

Расчеты сводятся в таблицу следующего вида:

Таблица 4

Табельный номер	КТУ <sub>баз</sub>	К <sub>эт</sub>	$K'_{эм}$ , принимаем с учетом ограничения <sup>1</sup>	КТУ <sub>факт</sub>
1	2	3	4	5
01.	2,12	0,8	0,8	1,696
12.	1,045	0,4	0,6	0,627

Приработок коллектива (ЗП) определяется по формуле:

$$ЗП = З - З_T, \quad З_T = \sum_{i=1}^n T_i Ч_i$$

$З_T$  – тарифный заработок

<sup>1</sup> – Коэффициент эффективности труда принимается равным не ниже 0,6.

$$ЗП = 2058 - 1330,084 = 727,916 \text{ руб.}$$

Его следует распределить следующим образом:

$$З_i = \frac{ЗП}{\sum T_i Ч_i КТУ_i} \times T_i Ч_i КТУ_i + T_i Ч_i,$$

где:  $T_i$  – часовая тарифная ставка  $i$ -го работника;

$Ч_i$  – отработано  $i$ -м работником;

$КТУ_i$  – коэффициент трудового участия  $i$ -го работника.

Для работника с табельным номером 01  $З_i$  составляет:

$$0,342978 \times 221,918 + 130,54 = 206,65 \text{ руб.}$$

С учетом доплат и компенсаций зарплата этого работника при работе полный рабочий месяц будет равна:

$$206,65 + 3,5 = 210,15 \text{ руб.}$$

2-й вариант распределения заработка с учетом КТУ (четвертый способ расчёта) распространяется на весь заработок коллектива и осуществляется по формуле:

$$З_i = \frac{З}{\sum_{i=1}^n T_i Ч_i КТУ_i} \times T_i Ч_i КТУ_i.$$

Расчет также целесообразно вести отдельно по двум сомножителям:

а) определяем заработок коллектива в расчете на рубль тарифной оплаты, скорректированной на КТУ (первый сомножитель):

$$\frac{2058}{2122,338} = 0,9696853$$

Следует иметь в виду, что при распределении всего заработка с учетом КТУ необходимо учитывать требования КЗОТа, в соответствии с которым "месячная оплата труда работника, отработавшего полностью определенную на этот период норму рабочего времени... не может быть ниже... минимального размера оплаты труда".

С целью выполнения этого требования производится сравнение начисленного заработка (без доплат, надбавок и премий) с минимальным размером оплаты труда. Особенно это касается тех работников, у которых КТУ меньше 1. В таком положении оказались работники с таб. №№ 09 и 12.

В этом случае при выполнении норм<sup>1</sup> ему выплачивается минимальная заработная плата, в которой учитываются индивидуализируемые в соответствии с разрядом работника компенсации.

Тогда рабочему 2-го разряда (таб. № 09), отработавшему полный месяц, должны начислить по КТУ не менее 61,49 (83, 49-22,0) руб. При первоначальном распределении ему причиталось 72, 43 руб., то есть больше, чем 61,49 руб.

Рабочий III разряда (таб. № 12), исходя из минимальной оплаты труда и компенсаций, при полной отработке должен получить 68,49 (83,49-15,0) руб. Но он отработал 160 час., и, следовательно, необходима корректировка минимального заработка, который он может получить:

$$\frac{68,49 \times 160}{168} = 65,23 \text{ руб.}$$

Эта сумма, но с учетом компенсации, пропорциональной отработанному времени  $\left( \frac{15 \times 160}{168} = 14,3 \right)$ , ему и начисляется (см. табл. 5 гр. 7):

$$65,23 + 14,3 = 79,53 \text{ (руб.)}$$

Из общего заработка, распределяемого с учетом КТУ, ему выплачивается 65,23 руб. Затем, с учетом произведенных ранее выплат этому работнику (они исключаются из общего заработка и далее в распределении участия не принимают), производится повторное распределение по вышеприведенной формуле поэтапно:

а) определяем заработок работников без учета выплат, произведенных работникам ранее:

$$\frac{2058 - 65,23}{2122,338 - 59,43} = 0,966;$$

б) заработок при повторном расчете составит:

$$0,966 \times 221,918 = 214,37 \text{ (руб.);}$$

в) с учетом компенсаций для V разряда работник с таб. № 01 получит:

$$214,37 + 3,5 = 217,87 \text{ (руб.).}$$

Для окончательного ответа, однако, следует проверить еще раз заработок работника с таб. № 09:

$$0,966 \times 74,15 = 72,15 \text{ (руб.).}$$

---

<sup>1</sup> – При невыполнении норм не по вине работника ему выплачивается заработная плата не ниже 2/3 тарифной ставки установленного ему разряда (оклада)

Полученная сумма выше, чем 61,49 руб. (см. выше расчет по работнику с таб. № 09). В противном случае потребовался бы еще один пересчет.

С учетом компенсации за полный месяц работник с таб. № 09 получит 94,15 (72, 15 + 22,0) руб. (см. таб. 5, гр. 17).

В конечном итоге, исходя из вышеприведенного коэффициента (0,966), рассчитывается заработок остальных работников при распределении всей заработной платы с учетом КТУ. Общий заработок каждого работника включает компенсации и доплаты, если таковые предусмотрены.

Анализ заработков работников (см. сводную табл. 5) позволяет сделать вывод, что наибольшая дифференциация заработной платы достигнута по 2-му варианту 3-го способа в виду учета индивидуальных результатов.

Таблица 5

**Сводный расчет заработка коллектива с использованием различных способов распределения коллективного заработка**

Табельный номер	Тарифный заработок, руб.	Надбавки, доплаты и компенсации, руб.	1-й способ			2-й способ		
			Зарботок коллектива на час отработанного времени, руб.	Заработок в соответствии с отработанным временем, руб.	Заработок с учетом доплат и компенсаций, руб.	Зарботок коллектива на рубль тарифной оплата, руб.	Заработок в соответствии с тарифной оплатой, руб.	Итого с учетом доплат и компенсаций, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
01.	130,54	3,5	1,0415	174,972	178,472		201,98	205,48
02.		12,6	1,0415					
03.		12,6	1,0415					
04.		14,28	1,0415					
05.		15,0	1,0415					
06.		3,157	1,0415			0,5502311		
07.		12,6	1,0415					
08.		22,13	1,0415					
09.		20,0	1,0415					
10.		12,0	1,0415					
11.		15,0	1,0415					
12.		14,29	1,0415					
итого:		157,27	1,0415	2058	2215,27		2058	2215,27

3-й способ				4-й способ			
КТУ	Приработок			Итого с учетом тарифного заработка, доплат и компенсаций, руб.	Весь сдельный заработок		
	Тарифный заработок с учетом КТУ, руб.	Приработок на рубль тарифного заработка с учетом КТУ, руб.	Сдельный приработок, руб.		Сдельный заработок на рубль тарифа с учетом КТУ, руб.	Сдельный заработок работника, руб.	Зарплата с учетом доплат компенсаций, руб.
10	11	12	13	14	15	16	17
1,7	221,918		76,11	210,15	0,9670252	214,37	217,87
2,07					0,9670252		
1,4					0,9670252		
1,43					0,9670252		
1,68					0,9670252		
2,02		0,343231			0,9670252		
1,75					0,9670252		
2,63					0,9670252		
0,95					0,9670252	72,15	
1,16					0,9670252		
1,05					0,9670252		
0,63					0,9670252	65,23	79,53
			727,916	2215,27		2058	2215,27

### Тест "Определение степени мотивации личности к успеху"

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня стимулируют сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня сдельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

### **Ключ**

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ "Да" на вопросы:

№№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ "Нет" на вопросы:

№№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 - 28 баллов — у Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 - /5 баллов — у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, поскольку считаете, что цель, к которой стремитесь, — недостижима.

14 — 0 баллов — мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением, на работе "не горите". Вы убеждены, что независимо от собственных усилий все пойдет своим чередом

## Лабораторная работа № 6

### Задачи "Оценка экономической эффективности кадровых мероприятий службы управления персоналом"

#### Методические рекомендации

1. Основными общими показателями экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом являются:

- рост производительности труда;
- годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат).

При расчетах экономической эффективности кадровых мероприятий используются и другие частные показатели, в том числе:

- снижение трудоемкости продукции;
- относительная экономия (высвобождение) численности работников;
- прирост объемов производства, экономия по элементам себестоимости продукции;
- экономия рабочего времени.

2. Прирост производительности труда ( $\Pi$ ) определяется через показатели:

- выработки продукции на одного работающего;
- экономии численности работников;
- снижения трудоемкости продукции.

Прирост производительности труда (в процентах) в результате *экономии численности работников* рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \mathcal{E}_ч \times 100 / (Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч), \quad (1)$$

где:  $\mathcal{E}_ч$  – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$Ч_{ср}$  – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Влияние *снижения трудоемкости* на рост производительности труда определяется по формулам:

$$\Pi = 100 \times T / (100 - T) \quad (2)$$

или

$$\Pi = (T_1 / T_2 - 1) \times 100, \quad (3)$$

где:  $T$  – процент снижения трудоемкости выпускаемой продукции в результате внедрения мероприятия;

$T_1$  и  $T_2$  – трудоемкость продукции до и после внедрения мероприятия, чел.-час.

*Годовой экономический эффект* ( $\mathcal{E}_г$ ) (экономия приведенных затрат) в рублях рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_z = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times Z_{ed}, \quad (4)$$

где:  $C_1$  и  $C_2$  – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

$B_2$  – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятия в натуральном выражении;

$E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $T_n$ );

$Z_{ed}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности ( $E_n$ ) кадровых мероприятий равен 0,15, нормативный срок окупаемости ( $T_n$ ) – 6,2 года.

Срок окупаемости единовременных затрат ( $T_{ed}$ ) и обратная ему величина – коэффициент эффективности ( $E$ ) определяются по формулам:

$$T_{ed} = Z_{ed} / (C_1 - C_2) \times B_2; \quad (5)$$

$$E = (C_1 - C_2) \times B_2 / Z_{ed} = 1 / T_{ed}. \quad (6)$$

3. Частные показатели экономической эффективности кадровых мероприятий в зависимости от используемых исходных данных рассчитываются по следующим формулам:

*Снижение трудоемкости продукции ( $C_T$ ), н-час.:*

$$C_m = \sum (t_1 - t_2) \times B_2, \quad (7)$$

где:  $t_1$  и  $t_2$  – трудоемкость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия, н-час.

*Относительная экономия (высвобождение) численности работающих ( $\mathcal{E}_n$ ), чел.:*

а) за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительности затрат труда:

$$\mathcal{E}_c = (\Phi_2 / \Phi_1 - 1) \times Ч_1, \quad (8)$$

где:  $\Phi_1$  и  $\Phi_2$  – фонд рабочего времени в среднем на одного работающего до и после внедрения мероприятия, час.;

$Ч_1$  – численность работающих до внедрения мероприятия, чел.;

или

$$\mathcal{E}_c = [(B_1 - B_2) / (100 - B_2)] \times Ч_1, \quad (9)$$

где:  $B_1$  и  $B_2$  – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %;

б) за счет прироста объема производства:

$$\mathcal{E}_q = \mathcal{C}_1(1 + P/100) - \mathcal{C}_2, \quad (10)$$

где:  $\mathcal{C}_1$  и  $\mathcal{C}_2$  – численность работающих в данном подразделении до и после внедрения мероприятия, чел.;

$P$  – прирост объема производства в результате мероприятия, %;

в) за счет прироста выработки на одного рабочего в результате повышения квалификации (при неизменных нормах выработки):

$$\mathcal{E}_q = \mathcal{C}_{HB} \times P_{HB} / 100, \quad (11)$$

где:  $\mathcal{C}_{HB}$  – численности рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.;

$P_{HB}$  – прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$P_{HB} = (P_{HB2} - P_{HB1}) / P_{HB1} \times 100, \quad (12)$$

где:  $P_{HB1}$  и  $P_{HB2}$  – выполнение норм выработки (времени) до и после повышения квалификации, %.

*Экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и непроизводительных затрат времени ( $\mathcal{E}_{вр}$ ), чел.-час.:*

$$\mathcal{E}_{вр} = б \times \mathcal{C} \times \Phi, \quad (13)$$

где:  $б$  – сокращение потерь и непроизводительных затрат времени на одного рабочего в течение смены, час.;

$\mathcal{C}$  – численность рабочих, у которых сокращаются потери и непроизводительные затраты времени, чел.;

$\Phi$  – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дни.

*Прирост объема производства ( $P$ ), %:*

$$P = (B_2 - B_1) / B_1 \times 100. \quad (14)$$

*Экономия от снижения себестоимости продукции ( $\mathcal{E}_c$ ), руб., в том числе:*

- годовая экономия заработной платы за счет уменьшения численности работников, руб.:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_q \times \mathcal{Z}_{cp} - \Delta\Phi_{cp}, \quad (15)$$

где:  $\mathcal{E}_q$  – абсолютное высвобождение численности работников, чел.;

$\mathcal{Z}_{cp}$  – среднегодовая зарплата одного работника до внедрения мероприятия, руб.;

$\Delta\Phi_{cp}$  – прирост фонда зарплаты, вызванной внедрением мероприятия, руб.;

- уменьшение текучести рабочей силы, вызванной неудовлетворенностью организацией и условиями труда:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} \times (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (16)$$

где:  $K_{T1}$  – фактический коэффициент текучести, %;

$K_{T2}$  – ожидаемый коэффициент текучести, %;

$\sum_{i=1}^n P_{Ti}$  - среднегодовой ущерб, причиненный предприятию текучестью рабочей силы, руб.

*Экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости и производственного травматизма ( $\mathcal{E}_H$ ), руб.:*

$$\mathcal{E}_H = (H_1 - H_2) \times \sum_{i=1}^n P_{Hi}, \quad (17)$$

где:  $H_1$  и  $H_2$  – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дни;

$\sum_{i=1}^n P_{Hi}$  - средний дневной размер ущерба предприятия в связи с травмами и производственно обусловленными заболеваниями, руб. (в том числе выплата пособий по нетрудоспособности, пенсий по инвалидности, затраты на приобретение оборудования и пр., расходы на санаторно-курортное лечение и пр.).

*Экономия от снижения себестоимости на условно-постоянных расходах ( $\mathcal{E}_{cy}$ ):*

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \times (B_1 - B_2) / B_1 \quad (18)$$

или

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \times P / 100, \quad (19)$$

где:  $Y$  – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода, руб.

*Экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования ( $\mathcal{E}_{ky}$ ):*

$$\mathcal{E}_{ky} = E_H \times \Phi_6 \times P / 100, \quad (20)$$

где:  $\Phi_6$  – балансовая стоимость оборудования, на котором увеличился выпуск продукции в результате внедрения мероприятия, руб.

#### Задача 4

**Исходные данные и постановка задачи.** В цехе 40 рабочих обучаются в УПК. Из общего числа рабочих 16 человек ранее не выполняли нормы выработки.

После окончания обучения все рабочие стали выполнять нормы выработки. Кроме того, 24 человека повысили свои нормы выработки в среднем до 105 %. В результате объем производства увеличился.

Определить экономическую эффективность обучения рабочих и срок окупаемости единовременных затрат, если известны следующие и исходные данные:

Наименование	Условное обозначение	Ед. измерения	Количество
1. Годовой выпуск продукции цеха до повышения квалификации рабочих	$B_1^4$	т	2250
2. Среднесписочная численность рабочих фабрики	$\mathcal{C}_{cp}$	чел.	2700
3. Среднесписочная численность рабочих цеха	$\mathcal{C}_{cp}^4$	чел.	64
4. Число рабочих, не выполняющих нормы выработки	$\mathcal{C}^{4a}$	чел.	16
5. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих:			
- до повышения квалификации	$P_{HB}^{4a}$	%	96
- после повышения квалификации	$P_{HB}^{4a}$	%	100
6. Численность рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105 %	$\mathcal{C}^{4б}$	чел.	24
7. Средний % выполнения норм выработки данной группой рабочих:			
- до повышения квалификации	$P_{HB}^{4б}$	%	104
- после повышения квалификации	$P_{HB}^{4б}$	%	110
8. Удельный вес продукции, получаемой от 40 рабочих, прошедших обучение, в объеме производства цеха	$\alpha$	%	58
9. Величина условно-постоянных расходов по цеху	$Y^4$	тыс. руб.	150
10. Прибыль на 1 т. продукции	$\Pi^4$	тыс. руб.	0,05
11. Затраты на обучение одного рабочего	$Z_{ед}^{14}$	руб.	38,5

## Решение

1. Проведем вспомогательные расчеты:

Показатели	Варианты	
	базисный	проектируемый
1. Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, %	$\frac{16 \times 100}{64} = 25$	
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы, % (формула 12)		$\frac{100 - 96}{96} \times 100 = 4,2$
3. Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105 %	$\frac{24 \times 100}{64} = 37,5$	
4. Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих, % (формула 12)		$\frac{110 - 104}{104} \times 100 = 5,8$
5. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, %		$(4,2 \times 16 + 5,8 \times 24) / 40 = 5,2$
6. Относительная экономия численности рабочих, чел. (формула 11)		$40 \times 5,2 / 100 = 2$
7. Затраты на обучение, руб.		$38,5 \times 40 = 1540$
8. Прирост объема производства, т		$2250 \times 58 \times 0,52 = 67,9$
9. То же, %		$67,9 \times 100 / 2250 = 3,0$
10. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб.		$150 \times 3 / 100 = 4,5$
11. Прирост прибыли за счет роста объема производства, тыс. руб.		$67,9 \times 0,05 = 3,4$

2. Прирост производительности труда в цехе, % (формула 1):

$$П = 2 \times 100 / (64 - 2) = 3,2.$$

3. Прирост производительности труда по фабрике, % (формула 1):

$$П = 2 \times 100 / (2700 - 2) = 0,07.$$

4. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$Э_г = 4500 + 3400 - 0,16 \times 1540 = 7653,6.$$

5. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{ед} = 10 / (4500 + 3400) = 0,2.$$

*Ответ:* годовой экономический эффект от обучения рабочих составит 7653,6 руб.; срок окупаемости единовременных затрат – 0,2 года.

### Задача 5

**Исходные данные и постановка задачи.** Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на машиностроительном предприятии привело к сокращению заболеваемости и случаев производственного травматизма. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий, если известны следующие данные:

Наименование	Условное обозначение	Ед. измерения	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда:			
- до внедрения мероприятий	$H_1$	дни	12000
- после внедрения мероприятий	$H_2$	дни	8000
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности	$a_1$	руб.	42000
3. Выплаты, вызванные производственным травматизмом и профзаболеваниями	$a_2$	руб.	2500
4. Выплата пенсий по инвалидности	$a_3$	руб.	2560
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов	$a_4$	руб.	340
6. Затраты на санаторно-курортное лечение	$a_5$	руб.	2400
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего	$\Phi$	дни	230
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих	$Ч_{ср}$	чел.	2700
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	$z_{ед}^5$	руб.	62700

### Решение

1. Среднедневной размер ущерба, причиненного предприятию с связи с профзаболеваемостью и производственным травматизмом рабочих, руб.:

$$У_{ср} = (42000 + 2500 + 2560 + 340 + 2400) / 12000 = 4,2.$$

2. Сокращение потерь рабочего времени, дни:

$$12000 - 8000 = 4000.$$

3. Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и профзаболеваемости, руб. (формула 17):

$$\mathcal{E}_H = 4000 \times 4,2 = 16800.$$

4. Относительная экономия численности, чел.:

$$\mathcal{E}_q = 4000 / 230 = 17.$$

5. Прирост производительности труда, % (формула 1):

$$П = 17 \times 100 / (2700 - 17) = 0,63.$$

6. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\mathcal{E}_e = 16800 - 0,16 \times 62700 = 6768.$$

7. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{e\partial} = 62700 / 16800 = 3,7.$$

*Ответ:* годовой экономический эффект от внедрения комплекса оздоровительных мероприятий составил 6768 руб., срок окупаемости единовременных затрат – 3,7 года.

### Задача 3

**Исходные данные и постановка задачи.** Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда на предприятии способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на 8,6 мин в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным:

Наименование	Условное обозначение	Ед. измерения	Количество
1	2	3	4
1. Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда	$Ч^3$	чел.	641
2. Годовой объем производства по участкам:			
- до внедрения мероприятий	$B_1^3$	руб.	1037300
- после внедрения мероприятий	$B_2^3$	руб.	1052860
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	$У^3$	руб.	254220

Продолжение таблицы

1	2	3	4
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего	Ф	дни	230
5. Балансовая стоимость оборудования на участках	Ф <sub>б</sub>	руб.	133507
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	З <sub>ед</sub> <sup>3</sup>	руб.	5640

### Решение

1. Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим в смену на участках, где улучшены условиях труда, %:

$$8,6 \times 100 / 480 = 1,8.$$

2. Годовая экономия рабочего времени рабочими данных участков, чел.-час. (формула 13):

$$\mathcal{E}_{вр} = 641 \times 8,6 \times 230 / 60 = 21132.$$

3. Прирост объема производства на участках, % (формула 14):

$$P = (1052860 - 1037300) / 103700 \times 100 = 1,5.$$

4. Экономия на условно-постоянных расходах, руб. (формула 19):

$$\mathcal{E}_{су} = (254220 \times 1,5) / 100 = 3813.$$

5. Экономия от снижения удельных капитальных вложений, руб. (формула 20):

$$\mathcal{E}_{ку} = 0,16 \times 133507 \times 1,5 / 100 = 320.$$

6. Годовой экономический эффект от улучшения условий труда на предприятии, руб. (формула 4):

$$\mathcal{E}_2 = 3813 + 320 - 5640 \times 0,16 = 320,6.$$

*Ответ:* годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда составил 3230,6 руб.

## Задача 6

**Исходные данные и постановка задачи.** Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, способствовало сокращению текучести рабочей силы. Определить экономическую эффективность, если известны следующие исходные данные:

Наименование	Условное обозначение	Ед. измерения	Количество
1. Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих, в том числе:	$P_T$	руб.	300000
- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных	$P_{T1}$	руб.	175233
- расходы на обучение новых рабочих	$P_{T2}$	руб.	19113
- расходы на набор	$P_{T3}$	руб.	58967
- доплаты	$P_{T4}$	руб.	68726
2. Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:			
- до внедрения мероприятий	$K_{T1}$	%	40
- после внедрения мероприятий	$K_{T2}$	%	36
3. Единовременные затраты на внедрение мероприятий	$Z_{ед}$	руб.	70000

### Решение

1. Годовая экономия от сокращения текучести, руб. (формула 16):

$$\mathcal{E}_c = 300000 \times (1 - 36/40) = 30000.$$

2. Годовой экономический эффект, руб. (формула 4):

$$\mathcal{E}_2 = 30000 - 0,16 \times 70000 = 18800.$$

3. Срок окупаемости единовременных затрат, лет (формула 5):

$$T_{ед} = 70000 / 30000 = 2,3.$$

*Ответ:* годовой экономический эффект от улучшения условий труда составит 18800 руб., срок окупаемости единовременных затрат – 2,3 года.

## Задача 7

**Исходные данные и постановка задачи.** Повышение освещенности на рабочих местах (замена ламп накаливания на люминесцентные), улучшение работы вентиляционных установок, применение рациональной окраски стен и

оборудования в цехе металлоконструкций позволили сократить потери рабочего времени и непроизводительные затраты труда.

Оцените экономическую эффективность проведенных мероприятий, если известно:

Наименование	Условное обозначение	Ед. измерения	Количество
1. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего:			
- до внедрения мероприятия	$\Phi_1$	дни	219
- после внедрения мероприятий	$\Phi_2$	дни	230
2. Среднесписочная численность рабочих в цехе до внедрения мероприятий	???	чел.	227
3. Удельный вес цеховой продукции в общем объеме производства предприятия		%	7,1
4. Годовой выпуск продукции цеха:		тыс. руб.	2748,9
- до внедрения мероприятий		-//-	2871,7
- после внедрения мероприятий		-//-	13,0
5. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде		-//-	13,0
6. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции		-//-	24220
7. Стоимость технологического оборудования цеха		-//-	150,0
8. Единовременные затраты на внедрение мероприятий		-//-	31,0

Решение

1. Расчетная среднесписочная численность рабочих цеха, исчисленная на объем производства планируемого периода по выработке базисного, чел.:

$$Ч_{ср} = 2871700 / 13000 = 221.$$

2. Относительная экономия численности, чел. (формула 8):

$$\mathcal{E}_ч = (230 / 219 - 1) \times 227 = 11.$$

3. Прирост производительности труда в цехе, % (формула 1):

$$П = 11 \times 100 / (221 - 11) = 5,2.$$

4. Прирост производительности труда по предприятию, %:

$$П = 5,2 \times 0,071 = 0,37.$$

5. Прирост объема производства, % (формула 14):

$$P = (2871,7 - 2748,9) / 2748,9 \times 100 = 4,5.$$

6. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс. руб. (формула 19):

$$\mathcal{E}_{cy} = 254,220 \times 4,5 / 100 = 11,4.$$

7. Экономия от улучшения использования оборудования, тыс. руб. (формула 20):

$$\mathcal{E}_{ky} = 150 \times 0,16 \times 4,5 / 100 = 1,08.$$

8. Годовой экономический эффект, тыс. руб. (формула 4):

$$\mathcal{E}_2 = 11,4 + 1,08 - 0,16 \times 31 = 7,52.$$

*Ответ:* за счет внедрения мероприятий по улучшению условий труда на предприятии получен прирост производительности труда 0,37 %, прирост объема производства – 4,5 %; годовой экономический эффект составил 6,82 тыс. руб.

Учебное издание

Методические указания к  
лабораторным работам по курсу:  
"Управление персоналом"  
для студентов специальности  
Э.03.01.00. дневной формы обучения

Составители:

Гринченко Виктор Григорьевич  
Пуровская Екатерина Эдуардовна

Редактор .....

Корректор .....

---

Подписано в печать .....

Бумага офсетная

Усл. печ. л. .... Уч. – изд. л. ....

Заказ .....

Формат 60x84 1/16

Печать офсетная

Тираж 100 экз.

---

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники.  
Отпечатано в БГУИР. Лицензия ЛП № 156. 220027, Минск, ул. П. Бровки, 6