

- 3 -

ТЕМА: ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.

Лабораторная работа.

Характеристика наличия персонала и его изменений

Цель лабораторной работы: Познакомиться с системой показателей эффективности работы кадровой службы предприятия или организации на основе расчетов средней списочной численности персонала и баланса ресурсов рабочей силы.

Методические указания по выполнению лабораторной работы:

1. Наличие персонала фирмы в целом может характеризоваться показателями двух типов: на отчетную дату (моментный показатель) и средние за соответствующий период показатели численности персонала (интервальные показатели). Они могут быть как расчетными (плановые), так и фактическими (отчетными).

2. В списочном составе предприятия или организации состоят следующие категории работников:

2.1. Постоянно работающие (трудовые книжки находятся в кадровой службе предприятия или организации, в приказе о назначении оговорены размер ставки и штатная должность);

2.2. Совместители (в приказе о назначении оговорена продолжительность рабочего дня - не более 50 % установленного законом времени для данной категории работников, трудовые книжки хранятся по месту основной работы);

2.3. Работающие по договорам подряда - в списочную численность не включаются, но в отдельных случаях учитываются как целые единицы в отличие от совместителей, каждый из которых не может быть включен в списочную численность в размере, большем 0,5 единицы работника состоящего в штате (в случае определения сумм, израсходованных на оплату труда сверх установленного минимума и подлежащих налогообложению по ставке, предусмотренной для исчисления налога на прибыль).

3. При расчете среднесписочного числа работников численности лиц, состоящих в списках в выходные и праздничные дни принимается равной данным за предшествующий рабочий день.

4. В силу того, что фирма осуществляет постоянный наем и увольнение рабочей силы наряду с численностью персонала на отчетные даты необходимо учитывать средние за период показатели.

При анализе данных табельного учета явок и неявок на работу

из числа состоящих ежедневно в списках предприятия лиц принято выделять:

4.1. Число лиц, явившихся на работу и приступивших к ней (сумма таких данных за весь период дает число фактически отработанных человеко-дней);

4.2. Число лиц, явившихся на работу, но не приступавших к ней, т.е. целосменный простой (сумма этих двух показателей дает явочный фонд человеко-дней);

4.3. Число человеко-дней неявок (разность между календарным фондом человеко-дней и явочным фондом).

5. Изменения в списочной численности персонала происходит вследствие приема на работу и увольнения работников. В интересах контроля за работой кадровых служб фирм необходимо определить не только общее число принятых и уволенных за данный период работников, но и распределения их по источникам поступления и направления выбытия.

Источники поступления рабочей силы:

- принятые непосредственно по инициативе предприятия (организации);
- принятые по направлению органов трудоустройства;
- принятые по путевкам после окончания соответствующих учебных заведений студентами предприятия (организации);
- принятые в порядке перевода из других фирм.

Направления выбытия:

- по причинам физиологического характера (смерть, пенсия, длительная болезнь, невозможность продолжать работу на данном предприятии (организации) и т.д.);
- по причинам, прямо предусмотренным законом (призыв в армию, поступление на учебу с отрывом от производства, перевод на другие предприятия, переезд и т.д.);
- по причинам, не предусмотренным законом и связанным непосредственно с личностью работника (увольнение по собственному желанию и т.д.).

6. Для оценки качественных характеристик работы с кадрами предприятия или организации используется система показателей, характеризующая интенсивность оборота кадров и детализирующая особенности этого оборота. К числу основных из них относятся:

6.1. Коэффициент интенсивности оборота по приему (Кп) - отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списоч-

ному их числу (Чс):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Чп}}{\text{Чс}} ; \quad (1)$$

6.2. Коэффициент оборота по прибытию ($K_{\text{в}}$) - отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Чв}}{\text{Чс}} ; \quad (2)$$

6.3. Коэффициент текучести ($K_{\text{т}}$) - отношение числа выбывших за период работников по перечисленным выше причинам, относимым к текучести кадров (Чвт), к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Чвт}}{\text{Чс}} ; \quad (3)$$

6.4. Коэффициент замещения ($K_{\text{з}}$) - равный отношению разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{з}} = \frac{(\text{Чп} - \text{Чв})}{\text{Чс}} ; \quad (4)$$

6.5. Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{пк}}$) - отношение числа работников, проработавших весь период (Чвп), к их числу на конец этого периода (Чкп).

Порядок выполнения лабораторной работы:

Ознакомиться с методическими указаниями и получить у преподавателя вариант задания;

Сформулировать цель лабораторной работы;

По результатам составить отчет по лабораторной работе с письменными ответами на предложенные вопросы.

Исходные данные для выполнения лабораторной работы:

Задание 1.

По данным таблицы 1 рассчитать среднюю списочную численность работников за отдельные периоды и за весь отчетный период в целом.

Таблица 1

Период	Число лиц, включенных в списки за каждый день			Число совместителей за каждый день			Число рабочих по договорам подряда за каждый день			Число лиц, не включенных в среднюю списочную численность за каждый день			Подлежит включению в среднюю списочную численность работников
	Вариант			Вариант			Вариант			Вариант			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1-4	100	120	110	10	16	12	-	-	10	8	5	-	
5-10	120	130	115	8	10	10	25	28	15	3	5	-	
11-15	130	145	120	5	8	10	30	35	15	3	5	6	
15-20	125	140	120	6	6	8	30	35	15	3	7	6	
21-28	120	125	110	4	6	8	30	35	20	-	7	8	
29-30	110	120	100	4	6	4	30	30	-	-	7	7	
	ВЫХОДНОЙ ДЕНЬ												
Итого													
Средняя списочная численность работников													

При расчете таблицы 1 иметь в виду, что в период с 21 по 28 рабочий день сумма, израсходованная на оплату труда, превысила допустимый минимум.

Задание 2.

По данным о наличии и движении кадров в целом и по категориям и группам персонала построить баланс движения кадров (баланс ресурсов рабочей силы) в виде таблицы 2 на основании таблицы 1:

Таблица 2

Период	Наличие на начало периода по категориям персонала	Наличие на конец периода по категориям персонала	В том числе работающих весь период
1-4			
5-10			
11-15			
16-20			
21-28			
29			
30			
1-30			

Примечание: В период с 5 по 10 и с 21 по 28 20% от числа постоянно работающих уволились по собственному желанию.

Задание 3.

На основании результатов заданий 1 и 2 рассчитайте систему показателей (п.6.1 - 6.2).

Контрольные вопросы:

1. Как Вы думаете, что характеризует отрицательный (положительный) результат коэффициента K_k применительно к производственному процессу?

2. Если коэффициент $K_{лк}$ равен единице (больше или меньше ее), то какой вывод об эффективности работы кадровой службы данного предприятия можно сделать? Используйте при аргументировании Вашего мнения знания по адаптации нового работника, его ориентации и расходов предприятия, неизбежных при этом.

ТЕМА: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Лабораторная работа.

**Разработка кадровой политики предприятия
методом экспертных оценок.**

Цель работы: рассмотреть области применения экспертных методов анализа и планирования персонала предприятия; освоить методику разработки кадровой политики предприятия с использованием методов экспертных оценок.

Методические указания по выполнению лабораторной работы:

1. Многособранная кадровая политика предприятия с некоторыми допущениями может быть сведена к пяти основным типам, основанным на: 1) предпринимательской стратегии; 2) стратегии динамического роста; 3) стратегии прибыльности; 4) ликвидационной стратегии; 5) стратегии кругооборота (таблица 1).

Каждый из этих типов кадровой политики может быть охарактеризован по трем комплексным компонентам:

- уровень управляющих предприятия;
- социально-психологический климат на предприятии;
- структура управления персоналом предприятия.

Каждая из трех вышеперечисленных компонент характеризуется набором параметров (соответственно табл.2, табл.3, табл.4).

Для того, чтобы выработать действенную кадровую политику необходимо оценить эти наборы параметров, ибо они - критерии, по которым выявляются направления кадровой деятельности предприятия.

2. Оценка параметров проводится экспертным путем группой экспертов, желательно независимых, в виду своеобразия оцениваемых параметров. Численный состав группы - 5-7 человек.

3. На практике к экспертизе привлекаются представители среднего управленческого звена предприятия. Руководит экспертизой и отвечает за обработку и представление результатов руководитель кадровой службы предприятия. В таком случае экспертиза проводится анонимно по заранее подготовленным анкетам. Руководитель экспертизы на собрании экспертов поясняет правила работы с анкетами и устанавливает единообразную точку зрения на понимание смысла оцениваемых параметров.

4. Анкета эксперта состоит из трех таблиц:
- характеристика руководства предприятия;

характеристика социально-психологического климата;
характеристика структуры управления персоналом.

5. По горизонтали во всех таблицах дан тип кадровой политики с присвоенными баллами:

- кадровая политика, основанная на предпринимательской стратегии - 5 баллов;
- кадровая политика, основанная на стратегии динамического роста - 4 балла;
- кадровая политика, основанная на стратегии прибыльности - 3 балла;
- кадровая политика, основанная на ликвидационной стратегии - 2 балла;
- кадровая политика, основанная на стратегии кругооборота - 1 балл;

По вертикали слева в таблицах перечислены параметры соответствующих компонент.

6. Эксперт оценивает каждый из параметров во всех таблицах, присваивая ему балл, соответствующего по мнению эксперта типу кадровой политики (1...5).

7. По каждой из трех таблиц вычисляется средний балл (сумма оценок делится на 10 - число параметров в таблице).

8. Вычисляется средний для всех таблиц балл (сумма средних оценок по всем таблицам делится на 3 - число таблиц).

- Пример: по 2 табл. получен средний балл 2.3;
по 3 табл. получен средний балл 1.4;
по 4 табл. получен средний балл 3.1.

Сумму 6.8 делим на 3 и получаем средний балл для данного эксперта - 2.25 по всем таблицам.

9. Вычисляется средний балл для всех экспертов, как по всем таблицам, так и по каждой таблице отдельно.

10. Полученные результирующие баллы округляются до ближайших целых величин, каждая из которых соответствует определенному типу кадровой политики предприятия.

Пример: получена общая по всем таблицам и для всех экспертов оценка равная 2.3. Округляем до ближайшей целой величины -2. Соответствующий этой оценке тип кадровой политики - ликвидационная стратегия. Таким образом предприятие в среднем имеет набор характеристик, соответствующий данному типу кадровой политики.

11. При анализе результатов экспертизы необходимо помнить,

что нет плохой кадровой политики. Есть несоответствующая уровню развития рыночных отношений система управления персоналом. И наоборот, многие неприятности на предприятии могут происходить из-за "прорыва" по одному или нескольким параметрам в сторону более высокого типа кадровой политики от среднего по предприятию. Подобные "выбросы" по отдельным параметрам также нежелательны для предприятия, как и несоответствие его кадровой политики рыночным условиям.

12. По тому, насколько полученный тип кадровой политики отстоит от предпринимательского - оптимального с точки зрения планирования судят о степени готовности предприятия к этой работе. Соответственно, исходя из этого, и определяются направления кадровой политики предприятия. При этом, для выработки конкретных мероприятий по совершенствованию работы с персоналом используется таблица 5, где конкретизирована кадровая политика по уровням принимаемых решений.

Примечание: в таблице 2 не содержится один из ключевых параметров характеристики руководства предприятия - степени несовпадения личных, интересов с интересами фирмы. Если такое имеет место, то среднюю оценку по таблице 2 необходимо уменьшить на 0,1 - 0,5 балла, что может существенно повлиять на итоговый результат.

Порядок выполнения лабораторной работы:

Санкционировать с методическими указаниями и получить у преподавателя задание;

Оформулировать цель лабораторной работы;

По изложенной выше методике необходимо оценить кадровую политику предприятия (организации), на котором Вы работаете. Для этого сформируйте группу экспертов, определите руководителя экспертной, который отвечает за качество проведенной экспертизы и рекомендаций по итогам экспертизы;

На основании таблиц 2, 3 и 4 составьте анкету эксперта;

Проведите анкетирование, сбор, обработку полученной информации;

По результатам экспертизы составьте отчет для представления руководству предприятия. Выработайте рекомендации по совершенствованию кадровой политики и менеджмента предприятия с целью приведения их к оптимальному (с точки зрения рыночной деятельности) состоянию. Отчет и рекомендации должны быть заверены экспертами и утверждены руководителем экспертной группы.

Исходные данные для выполнения лабораторной работы:

Таблица 1

Типы кадровой политики предприятия и их характеристика

Тип кадровой политики	Основные черты кадровой политики	Требования к персоналу
Предпринимательская стратегия	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований потребителя. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер - даже без соответствующей детальной проработки.	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.
Стратегия динамического роста	Степень риска - меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития фирмы.	Персонал должен быть организационно закреплён: работники должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.
Стратегия прибыльности	В центре внимания - сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие фи-	Внимание на критерии количества и эффективности; сроки - кратковре-

Тип кадровой политики	Основные черты кадровой политики	Требования к персоналу
	<p>низких затрат - скромные; возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита; действует жесткая система процедурных правил.</p>	<p>менные; результаты - при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости.</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p>	<p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих - насколько это возможно. Практически не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.</p>	<p>Требуются служащие на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности предприятию. Особой потребности в кадрах нет, потребности в наборе - тоже.</p>
<p>Стратегия круговорота</p>	<p>Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала - довольно угнетенное.</p>	<p>Персонал должен быть гибким в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы.</p>

Тип кадровых политик (бма) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
1. Характер мышления	Консервативный (устойчивость)	Производственный (ориентированный на рост производства, экономия от масштаба)	"Рыночный" (ориентированный на диверсификацию, реакция на конъюнктуру)	"Стратегический" (выбор долгосрочного курса, гибкость)	"Творческий" (ориентированный на создание новых технологий и рынков)
2. Внешняя/внутренняя ориентация	Обращенная внутрь предприятия	Обалансированная	Обалансированная	Обалансированная	Обращенная вовне предприятия
3. Временная ориентация	Прецедент	История	Экстраполированное будущее	Новые действия	Проекты на будущее
4. Модель успеха	Стабильность/повторение	Эффективность производства	Баланс внутренней эффективности и результативности маркетинга	Капиталовложения в наиболее выгодные имеющиеся возможности	Творчество

Описание таблицы 2

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия дина- мического роста (4)	Предприниматель- ская стратегия (5)
5. Готовность к риску	Отказ от вся- кого риска	Идти на знакомые виды риска	Искать знакомые виды риска	Искать незнако- мые виды риска	Искать совершенно новые виды риска
6. Власть обще- го руководства	Сильная	Сильная	Умеренная	Умеренная	Сильная
7. Стиль руко- водства	Веский авторитарный (дисципли- на/контроль)	Боднование общая цель	Личное обаяние	Личное обаяние	Творческий
8. Решение проблемы	Пробы/ошибки	Диагностическое	Организация	Поиск альтернатив	

Описание таблицы 2

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия дина- мического роста (4)	Предприниматель- ская стратегия (5)
9. Знания	Знания произ- водства+людей	Знания производ- ства+людей	Знания производ- ства+людей+ мар- кетинга	Знания производ- ства+людей+мар- кетинга+бизнеса	Неограниченные возможности
10. Рычаги руководства	Приказ/конт- роль	Приказ/конт- роль	Целеполагание, стимулирование	Целеполагание, стимулирование, климат	Творческая атмос- фера, личное обаяние

Таблица 3
Характеристики социально-психологического климата в коллективе

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
1. Отношение к переменам	"Категорически отрицательное"	Воспринимается как неизбежное	Подготовка к переменам заранее	Благожелательное отношение к любым переменам	Создание своего будущего своими руками
2. Готовность к риску	Избегать	Принимать	Искать знакомые виды риска	Искать новые виды риска	Искать ранее несуществующие
3. Временная перспектива	Прошлое	Настоящее	Знакомое будущее	Хорошее представление о будущем	Незнакомое будущее
4. Перспектива действия	Обреченная внутри фирмы повторение производства		Облавырованная	Капиталовложения в наиболее выгодные имеющиеся возможности	Творчество

- 16 -

Продолжение таблицы 3

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
5. Готовность к риску	Отказ от всякого риска	Идти на новые виды	Искать знакомые виды риска	Искать новые виды риска	Искать совершенно новые виды
6. Власть среднего руководства	Сильная	Сильная	Умеренная	Умеренная	Сильная
7. Стиль руководства	Жесткий авторитарный (дисциплина/контроль)	Жесткий авторитарный (дисциплина/контроль)	Вдохновение (общая цель)	Личное обаяние	Творческий

- 17 -

ЖУРНАЛ

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
8. Решение проблемы	Пробы/ошибки	Диагностическое	Оптимизация	Поиск альтернатив	
9. Знания	Знания производства+людей	Знания производства+людей	Знания производства+людей+маркетинга	Знания производства+людей+маркетинга+экономики	Неограниченные возможности
10. Рычаги руководства	Приказ/исполнение	Приказ/контроль	Целеполагание, стимулирование	Целеполагание, стимулирование, климат	Творческая атмосфера, личное обаяние

18

Структура управления в розничной торговле

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
1. Способы решения проблемы	Пробы и ошибки		Выбор лучшей альтернативы		Творчество
2. Процедура решения проблемы	Иерархическая по отделам		Иерархическая в масштабе всего предприятия	По проблемам	
3. Система управления	Основанная на традиционном контроле и планировании от достигнутого	Основанная на краткосрочной экстраполяции	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование, Стратегическое управление	Стратегическое управление, Управление по проблемам

19

Продолжение таблицы 4

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предприимчивая стратегия (5)
4. Организационная структура	Функциональная	Функциональная	Децентрализованная с автономными отделениями		Программно-целевая, матричная
5. Вознаграждение и экономические стимулы	Прошлые заслуги	За выполненную работу	Вклад в рост и развитие	Вклад в нововведения	
6. Отбор и расстановка кадров	Требуется двустороннее развитие работников	Набор служащих маловероятен из-за сокращения штатов	Отбор кадров чрезвычайно жесткий	Поиск гибких и верных людей, способных рисковать	Поиск людей способных идти на риск и доводить дело до конца

- 20 -

Продолжение таблицы 4

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предприимчивая стратегия (5)
7. Оценка	По результату	Строгая, формальная, основана на управленческих критериях	Ужкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная	Основывается на современных критериях	Основывается на результатах, не слишком жесткая
8. Развитие личности	Обучение; большие возможности, но тщательный отбор претендентов	Развитие; обучение ограничено и основано на служебной необходимости	Развитие; акцент на компетентность в области поставленных задач	Развитие; акцент на качественном росте уровня и области деятельности	Развитие - неформальное, ориентированное на наставника

- 21 -

Тип кадровой политики (балл) параметры	Стратегия кругооборота (1)	Ликвидационная стратегия (2)	Стратегия прибыльности (3)	Стратегия динамического роста (4)	Предпринимательская стратегия (5)
9. Планирование перемещений	Продвижение - разнообразие формы	Продвижение тех, кто имеет требуемые навыки в работе		Планирование перемещений: учитываются реальные возможности служебного продвижения	Планирование перемещений: в центре - интерес персонала.
10. Потенциал управления персоналом	Стабильность	Потенциал должен быть достаточным, чтобы управлять		Используется вся система управления персоналом	

Таблица 5

Направления кадровой политики деятельности по уровням решений

Направление кадровой деятельности	Уровни принятия управленческих решений		
	Стратегический	Среднесрочный	Краткосрочный
Отбор и расстановка служащих	Определение характеристик работников, требуемых предприятию на перспективу	Разработка планов действий на рынке рабочей силы	Разработка штатного расписания и схем передвижения работников
Вознаграждения	Определение того, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий	Проработка вопросов создания системы льгот и премирования	Разработка систем оплаты и премирования труда
Оценка	Определение того, что нуждается в оценке на длительную перспективу	Создание обоснованной системы оценок текущих условий и будущего их развития	Создание системы текущей оценки деятельности работников
Повышение квалификации	Оценка способности имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе	Разработка мер поощрения саморазвития работников	Разработка системы повышения квалификации и тренинга работников

Окончание таблицы 5

Направление кадровой деятельности	Уровни принятия управленческих решений		
	Стратегический	Среднесрочный	Краткосрочный
Продвижение по службе	Создание долговременной системы, обеспечивающей продвижение по службе, ее связь со стратегией бизнеса	Определение линий продвижения работников	Обеспечение подбора на отдельные рабочие места подходящих сотрудников

ТЕМА: ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Лабораторная работа.

Факторный анализ использования рабочей силы.

Цель лабораторной работы: Освоить экономико-статистические методы анализа использования отдельных элементов фактора производства "рабочая сила".

Методические указания по выполнению лабораторной работы:

В рыночной экономике предприниматель, оценивая эффективность использования ресурсов имеющейся в его распоряжении рабочей силы, вынужден решать две относительно самостоятельные задачи.

Во-первых, необходимо оценить в каждом из периодов времени эффективность применения в процессе производства имеющихся ресурсов рабочей силы, и если обнаружится, что эффективность по каким-либо причинам снижается, то на базе экономико-статистического анализа принимать соответствующие меры.

Во-вторых, учитывая, что отдельные виды потребляемых в производство ресурсов обладают определенной взаимозаменяемостью (замена продавца в табачном магазине установкой автомата по продаже сигарет;

вместо изготовления литья в своем цехе можно использовать покупное литье, поставляемое другим предприятием), необходимо правильно оценить, как отражаются на издержках производства и обращения результаты потребления ресурсов рабочей силы, т.е. результаты потребления живого труда не в натуральной (по издержкам-затратам труда), а в денежной форме (так как издержки производства и обращения можно определять только в стоимостной оценке).

Первая задача решается на практике с помощью определения показателей производительности труда, анализа динамики и выявления резервов повышения, что в ряде случаев требует от экономических служб фирмы разработки специальных планов организационно-технических мероприятий.

Результатом решения этой задачи будут данные об уровне затрат рабочей силы (рабочего времени) на производство продукции на базе данных об объемах продукции и трудоемкости ее единицы.

Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о цене, по которой обходится фирме использование единиц трудовых затрат. В такую денежную оценку издержек производства, непосредственно связанных с потреблением в производственном процессе живого труда, должны входить не только суммы, непосредственно израсходованные на оплату труда работников в виде начисленной им заработной платы, но и возможные начисления и отчисления в различные фонды (пенсионный, обязательного медицинского страхования, социального страхования, фонд занятости и др.) и налоги, ставка которых определяется в зависимости от фонда оплаты труда или численности персонала (транспортный налог, школьный налог и т.п.). Единственным критерием включения или невключения тех или иных сумм в издержки, связанные с потреблением живого труда, является нормативно установленный порядок формирования издержек производства и обращения.

Не следует думать, что включение различных начислений на фонд оплаты труда в издержки производства носит чисто фискальный характер и производится исключительно в интересах увеличения доходов государственного бюджета. Дело в том, что размеры фонда оплаты труда, начисляемые конкретным работникам, далеко не отражают народнохозяйственную стоимость товара - рабочая сила. В нее кроме фонда индивидуального потребления, обеспечивающего простое воспроизводство рабочей силы данного работника, должны входить и издержки расширенного воспроизводства рабочей силы (расходы на образование, здраво-

охранение и др.).

Чем меньше при прочих равных условиях издержки, связанные с потреблением ресурсов живого труда и подлежащие включению в общую сумму издержек производства и обращения фирмы, тем больше величина прибыли - важнейшего интегрального критерия экономической эффективности результатов деятельности фирмы.

Исходя из сказанного оценка экономической эффективности применения и потребления ресурсов живого труда может быть построена на основе следующей модели взаимосвязи соответствующих показателей:

	Затраты, связанные с использова- нием живого труда и учтенные в издержках	Фонд оплаты живого труда (фонд потребления)	Затраты живого труда в человеко- часах или других измерителях	Объем произ- веден- ной продук- ции				
Затраты, связанные с использова- нием живого труда и учтенные в издержках	=	*	*	*				
	Фонд оплаты живого труда (фонд потребления) до выплаты подходного налога	Затраты живого труда (человеко- часы, человеко-дни, численность работников)	Объем произведен- ной продукции					
(Y)	=	(X ₁)	*	(X ₂)	*	(X ₃)	*	(X ₄)

Переменные, включенные в эту модель, имеют следующий экономический смысл:

Y - зависимая переменная - общая сумма затрат, включенная в издержки производства и обращения фирмы и относящаяся непосредственно к использованию ресурсов живого труда в отличие от других элементов затрат, связанных с использованием средств труда, предметов труда, оплатой услуг сторонних организаций;

X₁ - коэффициент увеличения затрат на оплату труда в связи с включением в издержки производства, кроме фонда потребления начислений, базой которых является фонд потребления или фонд оплаты труда, так как некоторая часть фонда потребления может иметь своим ис-

точником чистую прибыль фирмы и, следовательно, не включаться в издержки производства и обращения;

X2 - средние размеры фонда оплаты труда (фонда потребления), приходящиеся на единицу затрат живого труда, в человеко-часах, человеко-днях или средним списочным числом работников;

X3 - трудоемкость производства единицы продукции, выраженная в соответствующих единицах измерения затрат живого труда;

X4 - суммарный объем произведенной продукции на соответствующий период времени.

Исходные данные для выполнения лабораторной работы:

Исходные данные для последующих расчетов приведены в табл. 1:

Таблица 1

Данные для анализа затрат на рабочую силу

Номер строки	Показатель	Уровень показателя	
		базисный период	отчетный период
1	Объем произведенной продукции, млн. руб. в действовавших ценах	25000	26000
2	Средняя списочная численность персонала основной деятельности, чел.	7500	8960
3	Средняя трудоемкость единицы продукции, чел./млн.руб. (стр.2:стр.1)	0,3	0,32
4	Фонд оплаты труда, подлежащий включению в издержки производства и начисленный всем работникам основной деятельности, млн.руб.	5400,0	7526,4
5	Средняя годовая оплата труда одного списочного работника персонала основной деятельности, млн.руб. (стр.4:стр.2)		
6	Начисления на фонд оплаты труда, подлежащие включению в издержки производства по установленным нормативам, %	38,0	39,0

Примечания:

В составе начислений на фонд оплаты труда в базисном году отчисления в пенсионный фонд - 28 %, в фонд медицинского страхования - 3,6 %, в фонд социального страхования - 5,4 % и в фонд занятости - 1,0%, а в отчетном в фонд занятости - 2 %.

Сумма оценок факторных влияний должна совпадать с общим изменением результативного показателя - общей суммы издержек производства, связанных с использованием живого труда.

Используя полученные результаты, сделайте в соответствии с рассматриваемым в методических указаниях алгоритмом цепных подстановок выводы.

1. Под влиянием изменения всех включенных в исходную модель факторов как изменилась общая величина издержек, связанных с потреблением живого труда и подлежащих включению в издержки производства?

2. Как общее изменение распределяется на величины, характеризующие влияние изменений отдельных факторов, включенных в модель:

а) влияние увеличения коэффициента нарастания затрат, связанных с использованием живого труда, в связи с применением нормативов начислений на фонд оплаты труда?

б) влияние увеличения средней годовой оплаты труда одного списочного работника основной деятельности?

в) влияние снижения производительности живого труда (рост трудоемкости единицы продукции)?

г) влияние увеличения стоимости произведенной продукции?

Лабораторная работа

Графический метод аттестации кадров.

Цель лабораторной работы: Познакомить студентов с графическим методом аттестации кадров, так как он позволяет более безошибочно отбирать кандидатов на вакантные руководящие должности, поднимать уровень личности, квалификации.

Методические указания по выполнению лабораторной работы:

1. При конкурсном отборе наибольший шанс получает набравший высшую оценку экспертов оценочной комиссии в целом или по главным определяющим качествам, а именно, профессиональным, деловым и мо-

ральным.

2. Составленные оценочные листы размножаются в количестве, равном количеству экспертов в группе (для объективности оценки).

3. Оценку эксперты обязаны проставить в соответствии со следующей шкалой: первая категория - от 0 до 20 баллов - неудовлетворительная; вторая категория - от 21 до 40 баллов - слабая; третья категория - от 41 до 70 баллов - средняя; четвертая категория - от 71 до 90 баллов - сильная; пятая категория - от 91 до 100 баллов - высшая.

4. Подсчет оценок качеств, которые получили предлагаемые кандидаты на вакантные должности, производится по следующей схеме:

4.1. Подсчитывается средний балл по каждому из качеств, полученный каждым из кандидатов:

$$Bcp_i = \frac{\text{сумма оценок}}{\text{количество экспертов}},$$

где i - группа качества.

4.2. На основании полученных результатов в соответствии с пунктом 4.1 строится диаграмма оценки кандидатов на вакантную должность в виде таблицы 1.

4.2. Рассчитываются коэффициенты, определяющие уровень профессиональных, моральных и деловых качеств предлагаемого претендента: Кп, Кд, Км:

$$Kп, (Км, Кд) = \frac{\text{сумма } Bcp_i \text{ данного кандидата по группе экспертов}}{10};$$

4.3. Общий коэффициент аттестационной шкалы (Каш) подсчитывается аналогично:

$$Kаш = \frac{Kп+Кд+Км}{3}$$

4.4. Все рассчитанные значения коэффициентов по каждому из предлагаемых к оценке кандидатов на вакантную должность наносятся на график. Далее производится их сравнение и делается вывод о наилучшем из кандидатов.

Таблица 1

Показатели		Качества									Итоги		
категория	оценка в баллах	профессиональные			деловые			моральные					
		1	...	10	1	...	10	1	...	10			
высшая	100 90												
средняя	80 70												
слабая	60 50 40												
неудов.	30 20 10 0												

Исходные данные для выполнения лабораторной работы:

В соответствии с целью лабораторной работы и методическими указаниями к ней студентам предлагается произвести оценку претендентов на вакантную должность.

Для этого группа студентов делится на две подгруппы и совместными усилиями в ходе обсуждения выработывает перечень профессиональных качеств претендента на заранее предложенную преподавателем вакантную должность.

Профессиональные качества - разработать самостоятельно путем обсуждения в подгруппе 10 определяющих качеств, которые, по мнению членов группы наиболее важны для занятия вакантной должности.

Деловые качества:

- 1.1. Организаторские способности, способность быть лидером.
- 1.2. Настойчивость, мобильность.
- 1.3. Добросовестность.
- 1.4. Реализм, чувство меры.
- 1.5. Самостоятельность.
- 1.6. Аналитический ум.
- 1.7. Способность доводить дело до конца, добиваться конечных результатов.
- 1.8. Требовательность, умение навести порядок, дисциплину.
- 1.9. Коммуникабельность, умение наладить деловые связи.
- 1.10. Культура работы.

Моральные качества:

- 2.1. Престиж и авторитет в коллективе, личный пример.
- 2.2. Человечность, уважение в коллективе, личный пример.
- 2.3. Порядочность, скромность.
- 2.4. Самокритичность, способность публично признать свою ошибку, вовремя отказаться от неверного решения.
- 2.5. Отношение к критике и восхвалению в свой адрес.
- 2.6. Самообладание, выдержанность, тактичность.
- 2.7. Чувство юмора.
- 2.8. Единство слова и дела.
- 2.9. Умение хранить тайну.
- 2.10. Искренность, правдивость.

Далее составляется оценочный лист (для каждого эксперта свой экземпляр) и производится оценка каждым экспертом самостоятельно.

ТЕМА: ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДУУМА, ГРУППЫ, ОРГАНИЗАЦИИ.

Деловая игра.

Определение лидерских и деловых качеств менеджера.

Для современного менеджера, работающего в управленческом поле "направленность на дело - направленность на человека", большое значение приобретает достижение согласия с исполнителями. В связи с этим в процессе оценивания претендента на занятие управленческой должности применяются методики, дающие возможность определить степень выраженности у него названного феномена. Одной из таких методик является предлагаемая ситуационная игра "Кораблекрушение".

Процедура проведения игры:

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удается из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение - около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов:

1. Сектант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с водой.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карта Тихого океана.
7. Надувная подушка.
8. Канистра нефтегазовой смеси.
9. Портативный транзисторный приемник.
10. Порошок для отпугивания акул.
11. Лист фанеры - 10 кв.м.
12. Бутылка рома крепостью 80 градусов.
13. Десять метров нейлонового шнура.
14. Две пачки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

В карманах спасшихся нашли одну пачку сигарет, коробку спичек, 100 американских долларов.

Вам необходимо классифицировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значимости и так далее до пятнадцатого.

Задание.

1. Каждый из членов группы **самостоятельно** проводит ранжирование предметов.

2. **Групповое решение проблемы.** Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна попытаться прийти к единому мнению путем общего обсуждения проблемы. Достичь полного согласия не легко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти.

После того, как группа проранжирует 15 предметов, надо срав-

нить результат с эталоном.

Процедура оценки участников игры.

1. Производится проверка группы на способность правильно оценивать свои возможности в критических ситуациях. Для этих целей вычисляется среднеквадратическое отклонение ~~объекта~~ мнения ~~группы~~ от эталона по формуле:

Лонгоро

$$z = \sqrt{\frac{\sum (X_{\text{эт}} - X_{\text{г}})^2}{m}}; \quad (1)$$

$X_{\text{эт}}$ — где $X_{\text{эт}}$ - эталонный ранг данного предмета;
 $X_{\text{г}}$ — где $X_{\text{г}}$ - групповой ранг данного предмета;

m - количество предметов, $m=15$.

2. Рассчитав по аналогичной формуле (2) среднеквадратические отклонения для каждого члена группы, сделайте вывод о его способности к достижению согласия.

$$z = \sqrt{\frac{\sum (X_{\text{гр}} - X_{\text{чл}})^2}{m}}; \quad (2)$$

$X_{\text{гр}}$ — где: $X_{\text{гр}}$ - средний ранг групповой оценки (*определяется* как среднее арифметическое); *нужен совокупный*

$X_{\text{чл}}$ - ранг, присвоенный данному предмету членом группы.

По полученным в результате расчета значениям сделайте вывод о способности вашей группы оценивать критическую ситуацию и находить правильный выход из нее, а также о склонности членов Вашей группы к достижению согласия.