

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра эксплуатации автомобилей

Составитель
А. Г. Кульпин

УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Методические материалы

Рекомендовано цикловой методической комиссией
общепрофессиональных дисциплин 23.02.07 Техническое обслуживание
и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей
в качестве электронного издания
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2018

Рецензент(ы) Стенин Д. В. – кандидат технических наук, доцент кафедры эксплуатации автомобилей ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»
Малюгин А. Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кульпин Александр Геннадьевич

Управление коллективом исполнителей [Электронный ресурс]: методические материалы для обучающихся специальности СПО 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей очной формы обучения / сост. А. Г. Кульпин; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2018.

Приведен теоретический и практический материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний в области управления коллективом исполнителей.

© КузГТУ, 2018

© Кульпина А. Г.,
составление, 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебная дисциплина «Управление коллективом исполнителей» является обязательной частью междисциплинарного цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС специальности 23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей».

Учебная дисциплина «Управление коллективом исполнителей» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС по специальности 23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей». Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии компетенций: ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9, ОК 10, ПК 5.1, ПК 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4

Целью освоения дисциплины «Управление коллективом исполнителей» является формирование у студентов базовых знаний для освоения специальных дисциплин, умений и навыков создания организации, построения организационной структуры управления, выбора стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды организации, принятия управленческих решений на основе ситуационных задач, оценки профессиональных качеств менеджера, подготовки публичных выступлений на собраниях, совещаниях, принятия управленческих решений в области профессионального управления, оценки эффективности управления.

Задачи курса:

- сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах управления коллективом исполнителей;
- дать наглядное представление о формах организации и управлении деятельности предприятия (организации) на примерах мирового и отечественного опыта;
- рассмотреть механизм управления организационными процессами;
- создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления организационными процессами и коллективом исполнителей.

1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины «Управление коллективом исполнителей» предусматривает проведение лекционных, практических занятий и самостоятельную работу студентов очной формы обучения.

Проработка лекционного материала и самостоятельная работа будет заключаться в углубленном изучении следующих тем дисциплины

1.2. Содержание тем лекционных занятий

Тема 1 Введение в менеджмент

Управление и менеджмент. Виды менеджмента. Система менеджмента. Методы менеджмента. Принципы менеджмента. Профессия – менеджер. Уровни менеджмента. Функции и связующие процессы менеджмента. Особенности цикла функций менеджмента

Тема 2 Планирование деятельности производственного подразделения

Сущность и назначение планирования как функции менеджмента. Управленческая классификация планов. Методика составления планов деятельности производственного подразделения, в том числе подготовка производства. Планирование рабочего времени менеджера. Делегирование полномочий

Тема 3 Организация коллектива исполнителей

Сущность и назначение организации как функции менеджмента. Разделение труда в организации. Сущность и типы организационных структур управления. Принципы построения организационной структуры управления. Понятие и закономерности нормы управляемости. Квалификационные требования ТКС по должностям «Слесарь по ремонту автомобилей», «Техник по ТО и ремонту автомобилей», «Мастер участка»

Тема 4 Мотивация деятельности исполнителей

Сущность и назначение мотивации как функции менеджмента. Механизм мотивации персонала. Методы мотивации. Теории мотивации

Тема 5 Контроль производственной деятельности

Сущность и назначение контроля как функции менеджмента. Механизм контроля производственной деятельности. Виды контроля производственной деятельности. Принципы контроля производственной деятельности. Влияние контроля на поведение персонала. Метод контроля «Управленческая пятерня». Нормы трудового законодательства по дисциплинарным взысканиям. Положения нормативно-правового акта «Правила оказания услуг (выполнения работ) по ТО и ремонту автотранспортных средств». Положения действующей системы менеджмента качества. Порядок формирования отчетной документации по результатам контроля

Тема 6 Руководство коллективом исполнителей

Сущность и назначение руководства как функции менеджмента. Понятие стиля руководства. Одномерные и двумерные стили руководства. Понятие и виды власти. Роль власти в руководстве коллективом. Формальное и

неформальное руководство коллективом Типы работников по матрице «потенциал-объем выполняемой работы»

Тема 7 Управленческие решения

Управленческие решения – связующий процесс менеджмента. Виды управленческих решений. Стадии управленческих решений. Этапы принятия рационального управленческого решения. Методы принятия управленческих решений.

Тема 8 Коммуникации

Коммуникация – связующий процесс менеджмента. Элементы коммуникационного процесса. Этапы коммуникационного процесса. Понятие вербального и невербального общения. Каналы передачи сообщения. Типы коммуникационных помех и способы их минимизации. Коммуникационные потоки в организации. Понятие, виды конфликтов. Стратегии поведения в конфликте

Тема 9 Система менеджмента качества

Качество: сущность и показатели. Нормативная документация по обеспечению качества услуг. Показатели качества услуг по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава автомобильного транспорта. Порядок создания системы качества на производственном участке.

Тема 10 Документационное обеспечение управления

Основы документационного обеспечения технологических процессов по ТО и ремонту автомобильного транспорта. Понятие и классификация управленческой документации. Порядок разработки и оформления управленческой документации

1.3. Содержание практических занятий

При подготовке к практическим занятиям студенты самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль знаний студентов, используя опрос, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, предоставление конспектов по темам для самостоятельного изучения.

Практическое занятие № 1

Составление текущего и перспективного плана работы производственного участка

Кейс 1

Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что

организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице 1.

Таблица 1

Каким образом может быть покрыта потребность

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
		Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Собеседование при приеме на работу
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации.

Практическое занятие 2

Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком

Кейс 2

Описание ситуации

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

При построении схемы функционально-целевой модели следует использовать рисунок 1. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые

подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (таблица 2).

При построении схемы организационной структуры системы управления промышленного предприятия использовать в качестве примера рисунок 2.

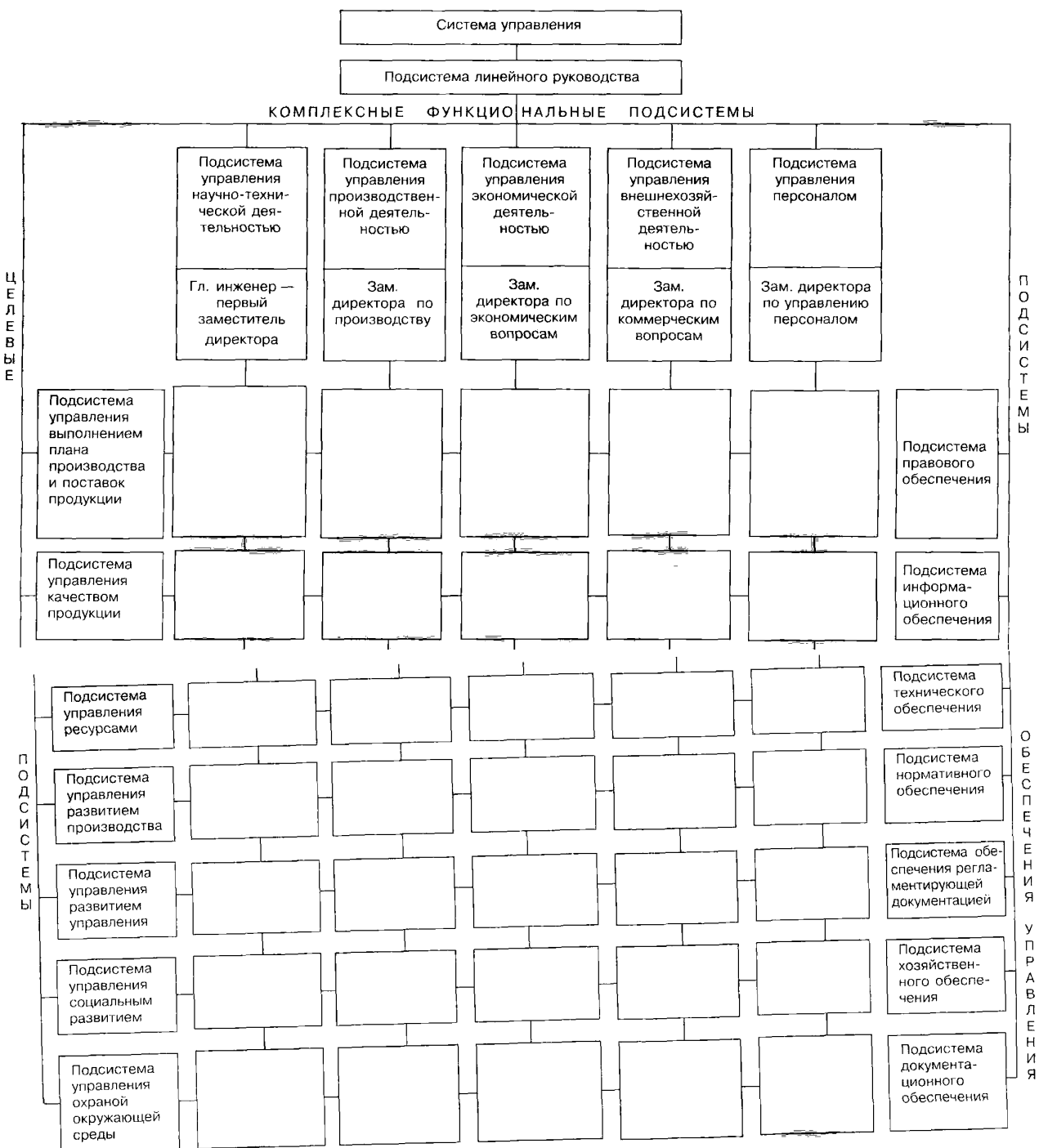


Рис. 1. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной организации

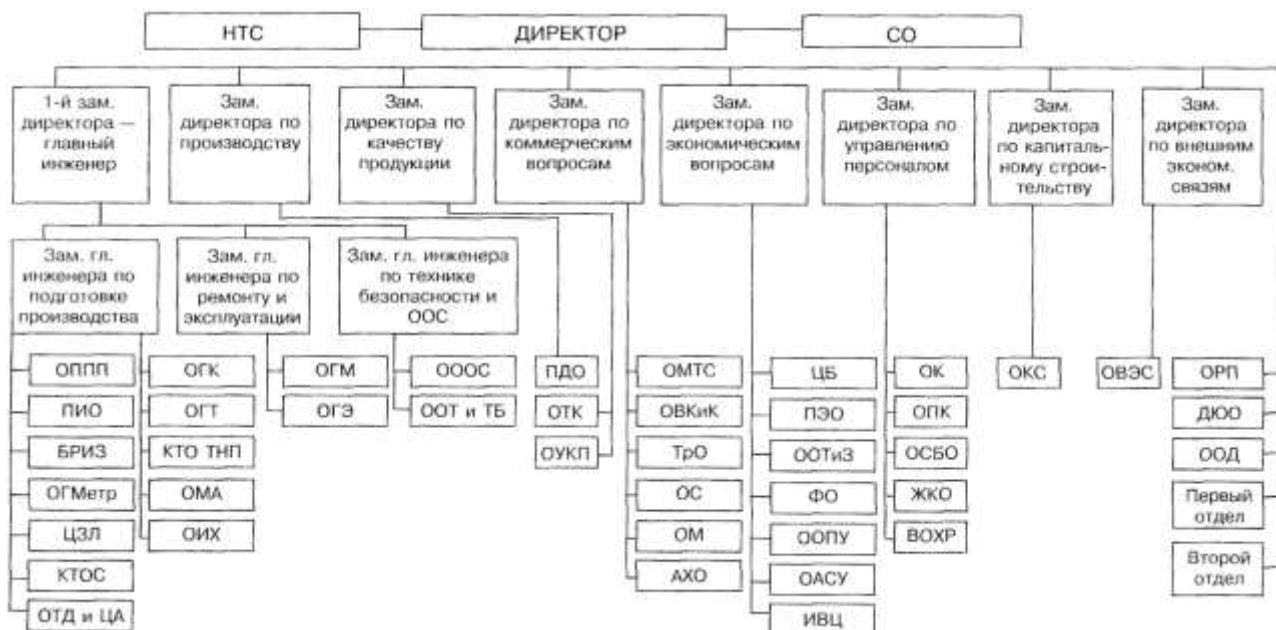


Рис. 2. Схема организационной структуры системы управления промышленной организацией

Условные обозначения:

НТС – научно-технический совет

СО – Совет организации

ОППП – отдел планирования подготовки производства

ПИО – патентно-информационный отдел

БРИЗ – бюро рационализации и изобретательства

ОГМетр – отдел главного метролога

ЦЗЛ – центральная заводская лаборатория

КТОС – конструкторско-технический отдел стандартизации

ОТД и ЦА – отдел технической документации и центральный архив

ОГК – отдел главного конструктора

ОГТ – отдел главного технолога

КТО ТНП – конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления

ОМА – отдел механизации и автоматизации

ОИХ – отдел инструментального хозяйства

ОГМ – отдел главного механика

ОГЭ – отдел главного энергетика

ОООС – отдел охраны окружающей среды

ООТ и ТБ – отдел охраны труда и техники безопасности

ПДО – производственно-диспетчерский отдел

ОТК – отдел технического контроля

ОУКП – отдел управления качеством продукции

ОМТС – отдел материально-технического снабжения

ОВКиК – отдел внешней кооперации и комплектации

Тр.О – транспортный отдел

ОС – отдел сбыта

ОМ – отдел маркетинга
 АХО – административно-хозяйственный отдел
 ЦБ – центральная бухгалтерия
 ПЭО – планово-экономический отдел
 ООТиЗ – отдел организации труда и заработной платы
 ФО – финансовый отдел
 ООПУ – отдел организации производства и управления
 ООПУ – отдел автоматизированных систем управления
 ИВц – информационно-вычислительный центр
 ОК – отдел кадров
 ОПК – отдел подготовки кадров
 ОСБО – отдел социально-бытового обслуживания
 ЖКО – жилищно-коммунальный отдел
 ВОХР – военизированная охрана
 ОКС – отдел капитального строительства
 ОВЭС – отдел внешнеэкономических связей
 ОРП – отдел развития производства
 ДЮО – договорно-юридический отдел
 ООД – отдел общего делопроизводства

Таблица 2

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления
 промышленной организацией

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление ремонтным обслуживанием производства	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства Управление транспортным обслуживанием производства Управление капитальным строительством	Управление перспективным технико-экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью Управление экономическим анализом	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кооперацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой Управление сбытовой деятельностью Управление международными хозяйственными связями	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление мотивацией трудовой деятельности

Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением Управление механизацией и автоматизацией производства Управление техническим контролем и испытаниями		Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью		персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационных структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационным обеспечением системы управления персонала Управление безопасностью персонала
--	--	---	--	--

Постановка задачи

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Кейс 3 «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»

Описание деловой игры

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, лабораторию социологических исследований,

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

Таблица 3

Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

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

Условные обозначения:

1. Юридический отдел
2. Отдел безопасности
3. Канцелярия
4. Финансово-экономический отдел
5. Отдел социально-бытового обслуживания
6. Отдел управления персоналом
7. Лаборатория социологических исследований
8. Бухгалтерия
9. Второй отдел
10. Начальник отдела управления персоналом
11. Руководитель организации

Постановка задачи

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

Кейс 4 «Делегирование функций»

Описание ситуации и постановка задачи

До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Практическое занятие 3

Обоснование расстановки рабочих по рабочим местам в соответствии с объемом работ и спецификой технологического процесса на производственном участке

Кейс 5

Описание ситуации и постановка задачи

Определить численность основных производственных рабочих для каждой операции на участке ТО и ТР при следующих исходных данных (таблица 4; таблица 5):

Таблица 4

Исходные данные

Название ремонтируемой детали Вилка скользящая карданного вала	
Показатели	Значение
Годовая программа ремонта деталей	N=14000 штук
Мощность участка	Муч =70000 нормо-часов
Др – количество рабочих дней в году	249 дней
О – среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам	30 дней
Тсм – продолжительность рабочей смены	8 час

Таблица 5

Технологический маршрут ремонта детали вилка скользящая карданного вала

Номер и название операции	Норма времени на операцию, ч	Разряд работ
005 Наплавка	0,042	5
010 Сверлильная	0,141	4
015 Протяжка	0,096	5
020 Осталивание	0,061	5
025 Мойка	0,033	3
Итого	0,373	

Кейс 6**Описание ситуации и постановка задачи**

Определить численность основных производственных рабочих для каждой операции на участке ТО и ТР при следующих исходных данных. Название ремонтируемой детали шаровая опора Годовая программа ремонта деталей N=18000 штук; Мощность участка Муч = 1000 нормо-часов; Др – количество рабочих дней в году 250 дней. Среднее количество дней отпусков и невыходов на работу по уважительным причинам 28 дней; тсм – продолжительность рабочей смены, 8 час

Таблица 6

Технологический маршрут ремонта детали шаровая опора

Номер и название операции	Норма времени на операцию, ч	Разряд работ
005 Осталивание	0,228	5
010 Фрезерование	0,039	4
015 Сверление	0,033	5
025 Мойка	0,025	5

Практическое занятие 4

Разработка рационального управленческого решения

Кейс 7

Описание ситуации и постановка задачи

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

Б Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

В Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Кейс 8

Описание ситуации

У директора элеватора периодически возникали затруднения из-за очереди ожидающих разгрузку автопоездов. Он пригласил квалифицированного менеджера для оказания помощи при принятии решений о разгрузке на терминале.

Сегодня прибыли три автопоезда разного тоннажа. Их можно разгрузить за 0,5, 1 и 3 часа соответственно. Только успел менеджер разработать решение, поступила уточняющая информация: учесть, что простой автопоездов имеет разную стоимость. За 100, 500 и 900 руб./час.

Постановка задачи:

- 1) Найти оптимальную очередность разгрузки автопоездов без учета стоимости их простоя.
- 2) Уточнить оптимальную очередность разгрузки автопоездов с учетом стоимости их простоя.

Кейс 9

Описание ситуации

ЗАО «Альфа» производит строительные материалы и продает оптовикам для внутреннего рынка по цене 20 у.е. за единицу продукции.

Производственная мощность ЗАО «Альфа» – 2000 ед. продукции в месяц, но в настоящее время ее выпуск составляет 1000 ед.

ЗАО «Альфа» было предложено заключить контракт на экспорт 500 ед. продукции по цене 15 у.е. При этом обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице 7.

Таблица 7

Издержки на производство и сбыт (на ед. продукции)

№ п/п	Статья расходов	Сумма издержек, у.е.
	Стоимость материалов	
	Заработная плата	
	Переменные накладные	
	Постоянные накладные	
	Итого (себестоимость производства)	
	Переменные издержки по сбыту	
	Всего издержек	

Исполнительный директор ЗАО «Альфа» не захотел принять решение о заключении контракта в связи с тем, что предлагаемая цена 15 у.е. не покрывает издержки 18 у.е. за единицу продукции.

Постановка задачи:

- 1) Правильное ли решение принял исполнительный директор и как бы изменилась прибыль ЗАО «Альфа», если бы он принял предложение зарубежного партнера?
- 2) Как изменилась бы прибыль ЗАО «Альфа», если бы предложение зарубежного партнера было принято, но производственная мощность составляла бы 1000 ед. продукции в месяц?

Кейс 10

Описание ситуации

Имеются три вида современного оборудования (№1, №2, №3), на котором можно производить запасные части для автомобилей двух типов: «А» и «Б». У каждого из этих видов оборудования следующая производительность:

- №1: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 5 изделий типа «Б»;
- №2: в минуту производит 6 изделий типа «А» или 2 изделий типа «Б»;
- №3: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 3 изделий типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем вся продукция должна быть комплектной (количество произведенной продукции типа «А» и типа «Б» должно быть одинаковым).

Постановка задачи:

- 1) Разработать наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:
 - производительность оборудования должна быть максимальной;
 - ни один из видов оборудования не должен простаивать в течение восьми часов работы (рабочий день, смена).
- 2) Какое самое простое, но не самое эффективное решение задачи?

Кейс 11

Описание ситуации

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает.

Постановка задачи:

- 1) Следует ли строить экспериментальную установку?
- 2) Следует ли монтировать производственную линию?
- 3) Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Кейс 12

Описание ситуации

Руководство предприятия «Альфа», занимающегося производством бытовой техники, для выпуска новой продукции имеет три альтернативы:

- 1) построить новый цех;
- 2) переоборудовать старый цех;
- 3) продать патент другому предприятию.

Размер выигрыша, который предприятие может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (таблица 8).

Таблица 8

Исходные данные

№ стратегии	Действия руководства	Выигрыш, тыс. руб., в зависимости от состояния среды	
Благоприятный с вероятностью 0,6	Неблагоприятный с вероятностью 0,4		
	Строительство нового цеха	500 000	-400 000
	Переоборудование старого цеха	100 000	-50 000
	Продажа патента	40 000	40 000

Постановка задачи

Какое управленческое решение должно принять руководство предприятия «Альфа», чтобы выигрыш был максимальным? Чему будет равна ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Кейс 13**Описание ситуации**

Организации необходим автомобиль для завоза сырья на протяжении пяти дней каждого месяца. Общий объем грузооборота за год составляет 60 тыс. т-км.

Если приобрести грузовик (первый вариант решения), то постоянные затраты за год составят 2400 руб. и переменные на 1 т-км – 0,12 руб.

Можно заказать грузовик на автопредприятии (второй вариант), в этом случае стоимость 1 т-км перевозки составит 0,20 руб.

Постановка задачи

Определите, при каких объемах грузооборота выгодно приобретать грузовик, а при каких – пользоваться услугами автотранспортных организаций. Принятое решение обоснуйте аналитически и графически.

Практическое занятие 5**Оформление управленческой документации****Кейс 14****Описание ситуации**

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рис. 3.

На рисунке видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть

своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.



Рис. 3. Организационная схема службы управления персоналом АО

В табл. 9 показан документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом АО.

Таблица 9

Документооборот главного менеджера по персоналу службы
управления персоналом АО

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей	1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НиОП) на работающих 2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу	1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа. 2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа	1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП). 2. Начальнику сл. УП; в подразделение НиОП для подготовки проекта приказа	Личные дела передаются в подразделение НиОП
Осуществление контроля за режимом работы АО		1. Докладная записка. 2. Докладная записка с проектом приказа	Начальнику сл. УП	С визой юрисконсульта на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и		Докладная записка с проектом распоряжения	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
распоряжений по вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров				
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта	Указания начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	Начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор	Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки	Начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием	Служебная записка руководителей подразделений	Заявки на закупку инвентаря, оборудования и ремонт помещений	В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	Виза финансового отдела
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	Заявления работников	Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	Руководителям соответствующих подразделений	Заклучение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по	Указания руководства АО	Отчеты, справки, доклады	Руководству АО и в другие инстанции	

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
вопросам кадровой политики				
Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора по улучшению условий труда, решению социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	Служебные записки руководителей структурных подразделений	Протоколы проверки и предложения по устранению выявленных недостатков Проект приказа с докладной запиской	Руководству АО, начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений Начальнику сл. УП	Виза руководителей функциональных подразделений
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, по принятию мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		План мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины	Руководству АО и линейным руководителям	Виза юрисконсульта
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	Распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации	Проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации; указание о подготовке необходимого	Начальнику сл. УП, подразделению НиОП	

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
		пакета документов для аттестации		
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наложения дисциплинарных взысканий	Служебные записки руководителей подразделений	Проект приказа с докладной запиской	Начальнику сл. УП	Виза юрисконсульта
Проведение систематического анализа текучести кадров на предприятии	Справки подразделения НиОП	Предложения по закреплению кадров	Начальнику сл. УП	

Постановка задачи

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО.
2. Составьте схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив в ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу.
3. Проанализируйте схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся, дублирующих информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

На данном занятии осуществляется подведение итогов за семестр.

1.4. Содержание самостоятельной работы

Цель самостоятельной работы студентов – получить новые знания по дисциплине «Управление коллективом исполнителей».

Задачи самостоятельной работы студента:

1) изучение и систематизация теоретического материала по вопросу применения экономико-математических методов при обосновании управленческих решений при организации управленческой деятельности;

2) получение дополнительных знаний в области управления коллективом исполнителей;

3) освоение студентами правильного применения методического инструментария в области управления коллективом исполнителей;

4) Формами контроля самостоятельной работы студентов являются:

– текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем опроса по лекционному материалу и дополнительной литературе; для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студентов – контроль выполнения самостоятельной работы и опроса;

– промежуточный контроль – экзамен по дисциплине.