

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**Кафедра менеджмента**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для выполнения практических работ  
по дисциплине **«Основы и системы менеджмента»**  
студентами специальности  
1-33 01 07 – *«Природоохранная деятельность»*

**Брест 2014**

УДК 338.24 (072)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1-33 01 07 «Природоохранная деятельность» и содержат теоретические аспекты менеджмента, задания для практических работ.

Составитель: Хилькович А.В., ст. преподаватель

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально меняют подходы к образованию в целом и к методике подготовки специалистов. Большое значение приобретают требования к специалистам в области применения знаний и навыков в области прогнозирования, принятия эффективных решений, умения анализировать конкретную среду, рационально использовать различные стратегии.

Основы менеджмента - комплексная система знаний по современному управлению деятельностью организации, направленная на достижение максимальной прибыли с минимальными затратами. Современный менеджер должен овладеть теоретическими основами знаний об управлении; практическими процедурами и правилами; технологией управления функциональными подразделениями и объектами организации; освоить методы самоуправления и самосовершенствования.

Цель данного практического курса - познакомить будущих молодых специалистов с современной наукой управлять, помочь претворить оправдавшие себя на практике идеи и принципы управления в успешные действия.

### ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ТЕМАМ

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

##### *Оценка деловых качеств менеджера (специалиста): темперамента и характеристического поведения*

**Цель работы.** Изучить использование различных тестов для оценки личности и деловых качеств руководителя (специалиста). Освоить методику тестирования как метода оценки качеств личности, разработать приемы самосовершенствования и совершенствования деловых качеств личности.

**Методические указания.** Психологические особенности индивида можно характеризовать через понятия "экстраверсия"- "интроверсия".

**Экстраверт** - человек общительный, любит компании, имеет много друзей, нуждается в людях чтобы поговорить с ними, не любит сам читать, учиться и работать. Он жаждет возбуждения, рискует, действует под влиянием момента, импульсивен. Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

**Интроверт** спокоен, застенчив, предпочитает общению с людьми книгу. Планирует свои действия заранее. Серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, не выходит из себя. Он несколько пессимистичен, высоко ценит эстетические нормы. Любые дела выполняет добросовестно, основательно.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

**Сангвиник.** Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. У него легко возникают и сменяются чувства, мимика богата, подвижная выразительная. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности у сангвиника вырабатывается поверхностность и непостоянство.

**Холерик.** Темперамент характеризуется эмоциональной неустойчивостью, действия порывисты. Он отличается повышенной возбудимостью, большой эмоциональностью. У людей с общественными интересами он проявляется в инициативности, энергии, принципиальности. Там, где нет богатства духовной жизни темперамент холерика проявляется отрицательно: в раздражительности, бурно протекающими эмоциональными реакциями.

**Меланхолик.** Реакции меланхолика часто не соответствуют силе раздражителя, особенно сильно у него внешнее торможение. Ему трудно долго над чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у него продолжительную тормозную реакцию. В нормальных условиях жизни меланхолик – человек глубокий, содержательный. При неблагоприятных условиях меланхолик может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного человека.

**Флегматик.** Новые формы поведения у флегматика вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обычно флегматик ровен и спокоен, он редко выходит из себя. В зависимости от условий, в одних случаях у флегматика могут возникнуть положительные черты: выдержка, глубина мыслей, в других – вялость и безучастность к окружающему, пень и безволие.

**Задание 1.** Внимательно прочитайте каждый вопрос и оцените, насколько то, что в этих вопросах утверждается, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете и дайте по каждому вопросу ответ "да" или "нет".

Долго не раздумывайте. Отвечайте то, что первым придет в голову. Отвечайте как можно искренне.

### **Личностный опросник**

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому чтобы "встряхнуться"?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам очень трудно отвечать "нет"?
5. Не задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это Вам или нет)?
7. Часто ли у Вас бывает перемена настроения?
8. Обычно Вы говорите и поступаете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите заговорить с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы иногда 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-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли Вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?

19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда наоборот?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и повсюду повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком чувствительным?
28. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
29. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
30. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
31. Вы иногда сплетничаете?
32. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
33. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, что Вы предпочитаете: спросить или прочитать об этом в книге?
34. Бывает ли у Вас учащенное сердцебиение, в том случае если Вы волнуетесь?
35. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?
36. Бывают ли у Вас приступы дрожи, в том случае если Вы волнуетесь?
37. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
39. Раздражительны ли Вы?
40. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия?
41. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
42. Вы ходите медленно и неторопливо?
43. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, на работу?
44. Часто ли Вам снятся кошмары?
45. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
46. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
47. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
48. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
49. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые явно не нравятся Вам?
50. Можете ли Вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
51. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?
52. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
53. Беспокоит ли Вас мысль, что Вы чем-то хуже других?
54. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
55. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
56. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
57. Любите ли Вы подшучивать над другими?
58. Страдаете ли Вы от бессоницы?

### Ключ к опроснику

Сначала начинаем рассчитывать показатели по шкале экстраверсии и интроверсии. Считаем, сколько положительных ответов на вопросы, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Следующая шкала, по которой мы считаем очки - нервозность. Ее характеризуют положительные ответы на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Шкала характеризует личность как эмоционально-психологически устойчивую или неустойчивую.



"Шкала откровенности". Этой шкале соответствуют положительные ответы на вопросы: 6, 24, 36 и отрицательные на 12, 18, 30, 42, 48, 54.

**Задание 2.** В общении у человека формируется одна из важнейших структур его социальной сущности - установка. Определите вашу личную социальную установку.

Внимательно читайте каждое утверждение. Если вы с ним согласны, ставьте - «да», если не согласны, ставьте - «нет».

1. Вы считаете, что самое главное в жизни - быть мастером своего дела.
2. Вы очень дорожите возможностью самостоятельного выбора решения.
3. Ваши знакомые считают вас властным человеком.
4. Вы считаете, что люди, которые не могут зарабатывать деньги, не стоят уважения.
5. Творческий труд для вас является наслаждением в жизни.
6. Основное стремление в вашей жизни - свобода.
7. Иметь власть над людьми - наиболее важная ценность.
8. Ваши друзья - самостоятельные в материальном отношении люди.
9. Вы хотите, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом.
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны.
11. Вы считаете, что самое важное для обеспечения власти - сила.
12. Вы уверены, что все можно купить.
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам.
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми.

15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям.
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода.
17. Вам бывает не по себе без любимого дела.
18. Каждый должен обладать свободой в рамках закона.
19. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите.
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект.
21. Вас радует только отличный результат работы.
22. Самое главное в Вашей жизни - свобода.
23. У Вас есть способности руководить большим коллективом.
24. Заработок - Ваша главная цель в жизни.
25. Любимое дело для Вас важнее, чем власть и деньги.
26. Вам обычно удается отвоевать право на свободу.
27. Вы испытываете потребность к власти и стремление руководить.
28. Вы согласны с тем, что «деньги не пахнут» и не важно, как они заработаны.
29. Вы работаете даже на отдыхе.
30. Ради свободы Вы можете пожертвовать многим.
31. Вы предпочитаете быть главой семьи.
32. Вам трудно ограничить себя в деньгах.
33. Ваши друзья и знакомые ценят ваш профессионализм.
34. Люди, ущемляющие Вашу свободу, вызывают у вас негодование.
35. Власть может заменить Вам многие ценности.
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег.
37. Труд - наибольшая ценность для вас.
38. Вы уверенно чувствуете себя среди незнакомых людей.
39. Вы согласны ущемить свою свободу ради власти.
40. Наиболее сильное потрясение для Вас - отсутствие денег.

### ОЦЕНКА

1. Количество «Да» по пунктам 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37 – это ориентация на труд.
2. Количество «Да» по пунктам 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38 – это ориентация на свободу.
3. Количество «Да» по пунктам 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39 – это ориентация на власть.
4. Количество «Да» по пунктам 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40 – это ориентация на деньги.

Расположите выявленные ориентации на векторах «свобода - власть; труд - деньги».

Отложите на каждой прямой от центра количество подсчитанных баллов. Соедините полученные точки и Вы получите плоскость, отражающую характер установки. Полученная модель и будет Вашей личной социальной установкой.

**Задание 3.** Перед Вами оценочный лист, выполните следующие процедуры:

1. Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки - и вы получите свой личностный профиль.
2. Попросите своих коллег оценить Вас по этой же процедуре.
3. Сравните два профиля, и Вы получите информацию для размышления.



12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Одному и тому же посвящают свой досуг.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил над решением стоящих перед коллективом задач.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг к другу.
42. Не подчеркивают свои преимущества перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Берут на себя руководство коллективом, если потребуется.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.

59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех
74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

**Таблица 2.2 Определение среднего балла социально-психологических показателей**

№	Показатели	Номера суждений	Ср. балл	Ср. балл с поправкой на достоверность
1	Ответственность	1,8,16,23,31,38,46,53,61,68		
2	Коллективизм	2,9,17,24,32,39,47,54,62,69		
3	Сплоченность	3,10,18,25,33,40,48,55,63,70		
4	Контактность	4,11,19,26,34,41,49,56,64,71		
5	Открытость	5,12,20,27,35,42,50,57,65,72		
6	Организованность	6,13,21,28,36,43,51,58,66,73		
7	Информированность	7,14,22,29,37,44,52,59,67,74		

Достоверность – ответы на вопросы 15,30,45,60.

**Задание 2.** На основании полученных результатов выполните анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива.

**Задание 3.** Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

#### *Использование методов принятия управленческих решений*

**Цель работы:** проанализировать целесообразность применения различных методов в процессе принятия управленческих решений.

#### Содержание работы:

**Задание 1.** Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (табл. 3.1), которыми должен обладать менеджер. Выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления и проранжируйте их по степени важности. Обоснуйте свой выбор. Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по Вашему мнению, данным критериям.

**Таблица 3.1 Основные управленческие навыки и характеристики**

№ п/п	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Нижнее руководство	
		10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
	1	2	3	4	5	6	7
1	Построение команды						
2	Умение быть наставником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенциал						
5	Умение работать в условиях неопределенности						
6	Принятие решений						
7	Делегирование полномочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						
10	Влияние на других						
11	Умение обрабатывать информацию						
12	Инвестиционное «чутье»						
13	Умение быть лидером						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимоотношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышление						
19	Стратегический подход						
20	Искусство действовать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ресурсов						

**Задание 2.** Решить задачу «Директора».

Исходные данные:

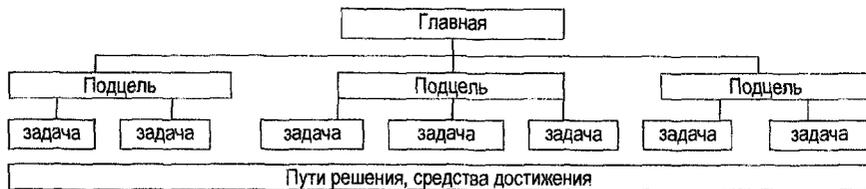
Первый - 7 минут Второй - 9 минут Третий - 5 минут Четвертый - 15 минут Пятый - 4 минуты Шестой - 8 минут Седьмой - 10 минут Восьмой - 17 минут Девятый - 3 минуты Десятый - 5 минут Найти:

- А) самое короткое (минимальное) время;
- Б) время при исходной очередности;
- В) экономию времени.

**Задание 3.** Используя метод «паука» Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив для выбора одной из них. Сущность проблемы:

- А) необходимо выбрать поставщика;
- Б) необходимо купить автомобиль;
- В) необходимо купить квартиру;
- Г) необходимо оценить конкурентоспособность фирм.

**Задание 4.** Предположим, что Ваша система управления (СУ) имеет 3 цели. Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Требуется проранжировать весь этот комплекс целей и подсистем в соответствии с важностью достижения целей СУ. Принять за базовую единицу измерения совокупности целей и подсистем 10 единиц. Определить весовые показатели коэффициентов взаимной полезности целей и подсистем и проранжировать их по степени важности для систем управления. Выполнить анализ в каких случаях целесообразно использовать экспертные методы в процессе принятия управленческих решений.

Разработайте содержание задачи и используя теорию «графов» построите дерево целей для рассмотрения ряда вариантов исследуемой задачи. Выполните решение задачи.

*Пример решения задачи*



Цель A = 10 ед.

B1 = 3      C1 = 4,5

C4 = 6      C6 = 3

B2 = 4,5      C2 = 2,5

C5 = 4      C7 = 4

B3 = 2,5      C3 = 3

C8 = 3

$A \times B1 \times C1 = 10 \times 3 \times 4,5 = 135$

$A \times B1 \times C2 = 10 \times 3 \times 2,5 = 75$

$A \times B1 \times C3 = 10 \times 3 \times 3 = 90$

$A \times B2 \times C4 = 10 \times 4,5 \times 6 = 270$

$A \times B2 \times C5 = 10 \times 4,5 \times 4 = 180$

$A \times B3 \times C6 = 10 \times 2,5 \times 3 = 75$

$A \times B3 \times C7 = 10 \times 2,5 \times 4 = 100$

$A \times B3 \times C8 = 10 \times 2,5 \times 3 = 75$

Принятие решения: Повысить выручку магазина эффективнее всего за счет заключения договоров с новыми поставщиками (по максимальному значению).

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

### Оценка и анализ управленческих решений

**Цель работы:** Принятие управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях с учетом разнообразных факторов.

**Методические указания:** Выручка от реализации ( $V$ ) характеризует доход предприятия в денежной форме от реализации произведенной продукции, рассчитывается следующим образом:

Цена (ДЕ/шт.)  $\times$  Объем реализации (шт.).

Переменные затраты ( $Z_v$ ) — затраты, зависящие от объема производства ( $Z_v = V_p - П_3$ ). К ним относятся затраты на покупку сырья, материалов, торговые издержки (например, комиссионные торговым агентам), заработную плату производственного персонала, затраты на складирование и транспортировку продукции и т.п. Удельные переменные затраты — это переменные затраты, связанные с производством единицы продукции.

Постоянные затраты ( $Z_n$ ) — это затраты, которые не зависят существенно от объема выпуска, а зависят от производственной мощности предприятия. К ним относятся затраты на НИОКР, приобретение оборудования, амортизационные отчисления, затраты на прием и увольнение кадров, лицензии, арендную плату и страхование, рекламу и сбыт и т.п. Как правило, они определяются и рассчитываются в виде общей суммы для предприятия.

Переменные и постоянные затраты формируют полную себестоимость изделия, являющуюся одной из основных характеристик оценки деятельности предприятия.

Покрытие затрат ( $П_3$  — величина, которая получается после вычета переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены). Величина покрытия затрат предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год) ( $П_3 = V_p - Z_v$ ). Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше или равна сумме постоянных затрат и запланированной прибыли для предприятия.

Доля покрытия затрат ( $D_{пз}$ ) — это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации ( $D_{пз} = П_3 / V_p$ ).

Показатель характеризует внутривыпускное соотношение между ценой и производительностью. Доля покрытия затрат показывает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя возможна путем изменения ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства.

Фактор цены ( $\Phi_4$ ) — это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат ( $\Phi_4 = V / Z_v$ ).

Точка безубыточности (BE) — такое состояние, когда полные затраты равны доходу, т.е. предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков. Она показывает порог прибыльности отдельного продукта. Величина BE рассчитывается по формуле:

$BE \text{ (шт.)} = Z_c / (Ц - Z_v) \text{ (шт.)}$ .

Расчеты выполняются по каждому изделию отдельно.

**Задание 1.** Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства газонакосилки. Характеристика проектов дана в таблице.4.1

Таблица 4.1

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса	1 200	5 000
Цена (ден.ед.)	10 000	10 000
Постоянные затраты, (ден.ед.)		
Затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
Обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
Общезаводские расходы	1 000 000	2 000 000
Затраты на реализацию	1 000 000	2 500 000
Переменные затраты на ед. продукции		
Сырье, основные материалы	2 000	2 500
Прочие материалы	1 000	800
Заработная плата рабочих	3 700	3 000
Энергия на технологические нужды	500	400

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

#### Рекомендации к решению

Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

**Задание 2.** На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них — Ин-1 и Ин-2 — связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий — Ин-3 — предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в табл.4.2.

Таблица 4.2

Показатели	Значения по продуктам		
	И-1	И-2	И-3
Цена ДЕ/шт.	80	100	150
Переменные затраты ДЕ/шт	60	70	100
Планируемый объем реализации, шт/год	5000	3000	1000
Покрывтие затрат, ДЕ/шт.			
Доля покрытия затрат на штуку			
Выручка от реализации, тыс.ДЕ/год			
Переменные затраты, тыс. ДЕ/год			
Покрывтие затрат, тыс. ДЕ/год			
Постоянные затраты, тыс. ДЕ/год	94	86	80
Прибыль или убыток, тыс. ДЕ/год			
Точка безубыточности ,тыс. ДЕ/шт.			

1. Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.

2. Ранжируйте проекты по критерию (показателю) покрытия затрат:

первый вариант — на штуку, ДЕ/шт;

второй вариант — на объем реализации, тыс. ДЕ/год.

Для оценки проектов следует ли связывать расчет покрытия затрат с анализом точки безубыточности?

3. Проверьте целесообразность понижения цены на продукт по проекту И-3 на 10%, чтобы достичь точки безубыточности.

4. При увеличении выручки от реализации продукта проекта И-1 на 15%, а переменных затрат на 10% в год, изменится ли и как величина прибыли (в тыс. ДЕ в год) от реализации этого продукта?

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**  
**Организация, менеджеры и эффективное управление**

**Цель работы:** ознакомиться с понятием «организации», изучить общие характеристики организации, описать и проанализировать внутренние и внешние переменные организации.

**Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Опишите общие характеристики внешней среды организации.
3. Назовите внутренние и внешние переменные организации.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы управления.

**Задание 1.** Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и конкретизируйте такие общие характеристики.

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- необходимость управления.

**Задание 2.** На примере известной Вам организации (например, Брестский государственный технический университет) опишите и проанализируйте особенности, возможности и перспективы:

**А)** следующих элементов внутренней среды организации:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) работники организации;
- 6) взаимосвязь всех вышеперечисленных элементов.

**Б)** следующих элементов среды прямого воздействия на организацию:

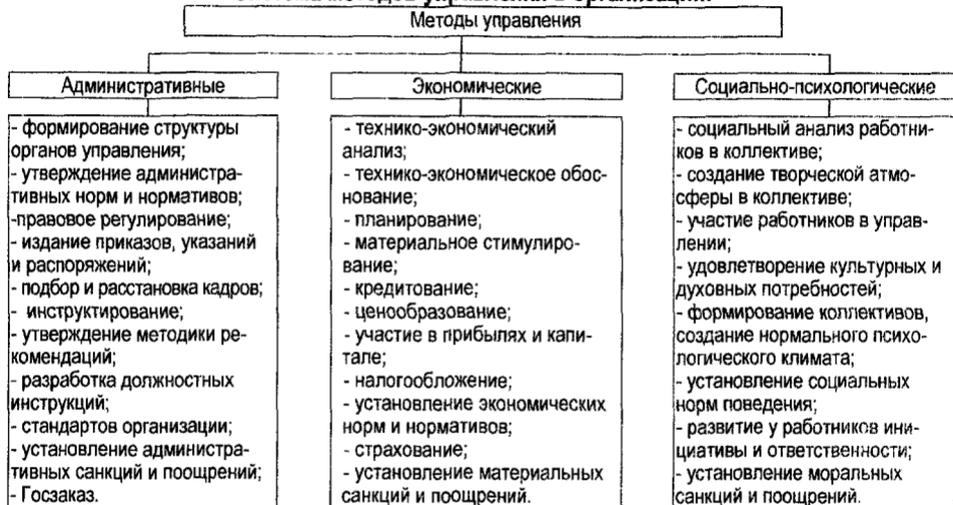
- 1) поставщики;
- 2) законы и государственные органы;
- 3) потребители и конкуренты.

**В)** следующих элементов среды косвенного воздействия на организацию:

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы и отношения с местным населением;
- 4) политические факторы.

**Задание 3.** Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной Вами организации.

## Система методов управления в организации:



**Задание 4.** Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций:

№	Ситуация	Метод	Обоснование метода
1.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
2.	Снижение текучести кадров		
3.	Ввод в производство нового вида продукции		
4.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
5.	Повышение заинтересованности покупателей		

Разработать алгоритм, блок-схему реализации программ и методов управления. Выполни анализ эффективности принятых решений.

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

#### Планирование и организация как функция менеджмента

**Цель работы:** ознакомиться с функциями «планирование» и «организация», основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования, а так же развить способности к самостоятельной работе по формированию организационных структур управления предприятием.

#### Контрольные вопросы:

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль функции планирования и организации в управлении?
3. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
4. Дайте определение понятию «Организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
5. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?

- Какие типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
- Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ управления.
- По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления?

**Задание 1.** Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

**Задание 2.** Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты занесите в таблицу.

**Различия между стратегическим и текущим планированием**

Аспект планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

**Задание 3.** Изучите схематическое изображение видов организационных структур управления (ОСУ).

Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- небольшая мастерская по ремонту обуви;
- НИИ прикладных нанотехнологий;
- туристическое бюро (численность персонала — 40 человек);
- компания — производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.



**Рисунок 6.1 – Схема линейной структуры управления**

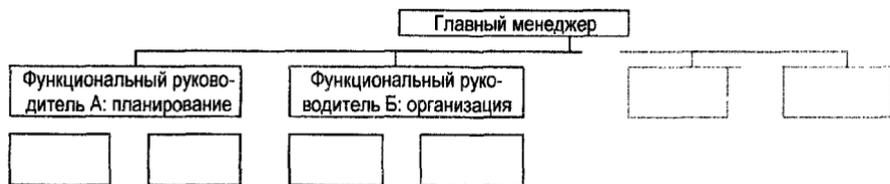


Рисунок 6.2 – Схема функциональной структуры управления

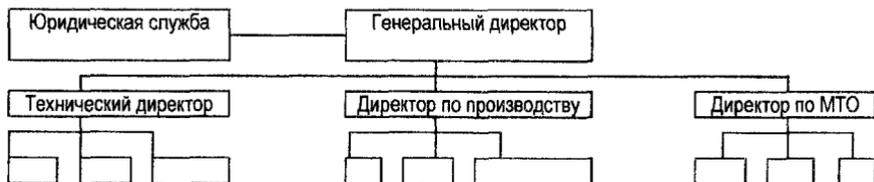


Рисунок 6.3 – Схема линейно-функциональной структуры управления



Рисунок 6.4 – Схема матричной структуры управления



Рисунок 6.5 – Схема дивизионной структуры управления

**Задание 4.** Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

*Ситуация 1.* В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

*Ситуация 2.* В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел, сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают. Кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

*Ситуация 3.* В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго — 16 человек, третьего — 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

*Ситуация 4.* Компания «Ландшафт» (сфера деятельности — ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоявшую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

**Задание 5.** Разработайте ОСУ для своего предприятия по следующему алгоритму:

1. Определите состав и содержание основных функций, которые должны выполнять сотрудники предприятия;
2. Определите степень централизации и децентрализации функций;
3. Определите необходимое количество звеньев ОСУ: задайте подчиненность между звеньями (количество уровней управления);
4. Определите примерное количество сотрудников каждого подразделения;
5. Нарисуйте схему ОСУ.

**Данные:**

*Руководство ООО:*

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ГИ-главный инженер

ЗК – заместитель директора по коммерции.

ГБ –главный бухгалтер

ЗК-СБ –заместитель директора по кадрам и социально-бытовым вопросам.

В состав МПО «Промсвязь» имеются следующие цехи: ремонтно-механический, ремонтно-строительный, инструментальный, механический, по выпуску электростанций, печатных плат, транспортный, по выпуску продукции производственно-технического назначения, лакокрасочных покрытий, товаров народного потребления. Отделы: планово-экономический, ОТиЗ, бухгалтерия, главного конструктора, главного технолога, кадров, материально-технического снабжения, экологии и охраны окружающей среды и др. Обслуживающие организации: фирменный магазин «Мэта», детский сад, здравпункт, летний оздоровительный лагерь.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7**  
**Мотивация и контроль как функция менеджмента**

**Цель работы:** изучить основные методы стимулирования работников на предприятии.

Методические указания: Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

**Задание 1.** Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты занесите в таблицу.

**Таблица 7.1 Сравнительная характеристика основных теорий мотивации**

Теории		Основные мотивации	Основные недостатки
Содержательные теории	Пирамида потребностей А. Маслоу		
	Теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
	Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
	Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
Процессуальные теории	Теория ожиданий В. Врума		
	Теория справедливости Д. Адамса		
	Модель Портера-Лоулера		
	Теория усиления В.Ф. Скиннера		

**Задание 2.** Изучите, каким образом иерархия потребностей А. Маслоу может служить ориентиром при понимании поведения людей, его мотивов и использоваться менеджером. Заполните таблицу 7.2

**Таблица 7.2 Подходы к управлению**

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению (заполняет студент)
Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работы, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д.	(например: необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми.)
Безопасности	Люди стремятся избежать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избежать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.	
Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами.	
Признания и самоуверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признания со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач.	
Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.	

**Задание 3.** Назовите по пять наиболее важных мотиватора, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц:

- Квалифицированного рабочего
- Вас в группе
- Офис-менеджера
- Специалиста (врача, юриста, преподавателя)
- Неквалифицированного работника.

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно? Заполните таблицу 7.3

**Таблица 7.3 Методы воздействия**

Лица (объект)	Мотиваторы	Мотивационная теория	Методы воздействия

**Задание 4.** С помощью небольшого теста определить потребности в достижении

Мотивация достижения — стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало — является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Многочисленные исследования показали тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в жизнедеятельности. И это не случайно, ибо доказано, что люди, обладающие высоким уровнем этой самой мотивации, ищут ситуации достижения, уверены в успешном исходе, ищут информацию для суждения о своих успехах, готовы принять на себя ответственность, решительны в неопределенных ситуациях, проявляют настойчивость в стремлении к цели, получают удовольствие от решения интересных задач, не теряются в ситуации соревнования, показывают большое упорство при столкновении с препятствиями.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы — небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов — “да” или “нет”. Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

#### Суждения

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живет далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
  16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
  17. Я усердный человек.
  18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
  19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
  20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
  21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
  22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
- В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

**Таблица 7.4. Уровни мотивации**

	Уровень мотивации		
	Низкий	Средний	Высокий
	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Сумма баллов	2-9 10 11	12 13 14 15	16 17 18 -19

**Код:** ответы "да" на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, ответы "нет" на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

### **ШКАЛА ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ОДОБРЕНИЯ**

В отличие от мотивации достижения, уровень мотивации одобрения — стремление заслужить одобрения значимых окружающих людей — гораздо меньше определяет успех в делах и свершениях. Однако весьма существенно влияет он и на нечто другое, также весьма важное — на качество взаимоотношений с другими людьми вообще и со своим будущим спутником жизни в частности.

Определить уровень мотивации одобрения мы предлагаем с помощью сопряженного варианта шкалы Д. Крауна и Д. Марлоу, состоящей из 19 суждений, на которые возможны два варианта ответов — "да" или "нет". Ответы, совпадающие с ключом, кодируются в 1 балл. Общая сумма (min = 0, max = 20) говорит о выраженности мотивации одобрения.

#### **Суждения**

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был(и) случай(и), когда я бросил что-то делать, потому то не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал "вескую" причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
12. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делал по- моему.
13. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
14. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.

15. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что с собой взять.
16. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
17. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой.
18. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
19. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

**Код:** ответы "да" на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 13, 14, 15, 19; ответы "нет" на вопросы 6, 7, 9, 11, 12, 16, 17, 18.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8 Формирование трудового коллектива

**Цель работы:** закрепить знания по особенностям формирования трудового коллектива, адаптации работников на предприятии и основам повышения квалификации работниками.

Под потребностью в кадрах понимают количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач в организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении. Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$ОПК = (Q_i * t_i) / (НРВ * 60) * ПВ,$$

где  $Q_i$  - количество рабочих операций  $i$  в плановом периоде;  $t_i$  - затраты времени на единицу продукции  $i$ , мин;  $НРВ$  - нормативное рабочее время планового периода, ч;  $ПВ$  - потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

**Задание 1.** Определите, какое количество персонала потребуется для изготовления 360 единиц продукции, если известно, что время на изготовление одной детали 13 мин. Одна смена длится 7,5 часа. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т. п.) - 20%. Коэффициент потерь (непроизводственные потери по вине работника) - 1,2.

**Задание 2.** По представленным в таблице данным определите, кто из двух кандидатов наиболее подходит на должность руководителя.

№ п/п	Качества личности	Значи- чи- мость	Иванов					Сидоров						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Способность организовать и планировать труд	0,25			+									+
2	Профессиональная компетентность	0,15					+							+
3	Степень ответственности за выполняемую работу	0,15		+										+
4	Контактность и коммуникабельность	0,15		+										+
5	Способность и нововведения	0,20					+					+		
6	Трудолюбие и работоспособность	0,10					+					+		

Дополнительные сведения:

1. Иванов – образование высшее, возраст – 35 лет, стаж работы – 10 лет.
2. Сидоров – образование высшее, возраст – 37 лет, стаж работы – 18 лет.

Коэффициент профессиональной перспективы находится по формуле:

$$K = [O(1+C/4+B/18)] / 6,$$

где:  $O$  – оценка уровня образования (высшее = 1);  $C$  – стаж работы;  $B$  – возраст.

### Задание 3. Выборы кандидатуры руководителя подразделения (задача о лидере)

Предлагаемая методика подбора кандидата на должность руководителя подразделения (бригады, начальника отдела, старосты группы и т.п.) позволяет с максимальной объективностью выбрать из состава коллектива личность с наиболее выраженными качествами лидера. В качестве экспертов в такой процедуре принимают участие все члены коллектива (бригады, отдела, учебной группы и т.д.). В результате обработки первичных данных учитывается ранг эксперта, что исключает возможность выбора кандидатуры по механическому признаку, т.е. в результате набора максимального количества голосов. В целях исключения влияния на мнение экспертов субъективных факторов обработка результатов может проводиться незаинтересованным специалистом, а так как не представляет особых трудностей, то в качестве такого может быть привлечен любой инженерно-технический работник.

Освоение методики рекомендуется провести на примере выбора кандидатуры старосты группы. В этом случае последовательность выполнения работы следующая:

- студенты заполняют анкету произвольной формы, в которой указывают 3-7 возможных на их взгляд претендентов на кандидатуру старосты группы;
- составляется первая матрица взаимных оценок экспертов;
- составляется вторая и последующие матрицы взаимных оценок экспертов до тех пор, пока не стабилизируются оценки экспертов, т.е. порядок распределения кандидатов останется неизменным по сравнению с предыдущими;
- объявляются результаты.

#### Пример оформления работы и результатов вычисления оценок экспертов Анкета

*выбора кандидатуры старосты группы*

*Ф.И.О. эксперта* **СЕРЕГИН А.К.**

*Кого назвал:*

- 1 Павлова О.П.
- 2.Иванова Н.К.
- 3.Шемякина А.С.
- 4.Лукашевич К.Л.
- 5.Денисюка Л.И.

**Таблица 8.1 Первая матрица взаимных оценок экспертов**

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая оценка	место
1	Павлов О.П.	1	1			1	1	1		1	1	7	3
2	Иванов Н.К.	1	1	1	1	1	1			1	1	8	1
3	Шемякин А.С.		1	1		1	1	1	1	1	1	8	2
4	Лукашевич К.Л.	1	1	1	1		1	1	1			7	4
5	Денисюк Л.И.	1	1		1	1	1		1			6	5
6	Серегин А.К.	1	1	1						1		3	7
7	Яковук А.Д.			1						1	1	3	8
8	Максимов П.П.				1							1	10
9	Леонов М.И.				1			1	1			3	9
10	Базан Л.П.					1		1	1		1	4	6
<b>Итого:</b>		<b>5</b>	<b>50</b>										

### Условия проверки:

- сумма оценок по столбцам должна, равняться первоначально принятому количеству кандидатов (в примере их количество равно 5);
- сумма первой оценки должна равняться произведению количества экспертов на количество принятых кандидатов (в примере  $10 \times 5 = 50$ );
- сумма второй и последующих оценок должна равняться сумме оценок, в предыдущей матрице, умноженной на принятое количество кандидатов.

Исходя из оценок кандидатур, включенных в первую матрицу, заполняется вторая матрица, вместо 1-го голоса за кандидатуру ячейки заполняются количественной оценкой кандидатуры.

**Таблица 8.2 Вторая матрица взаимных оценок экспертов**

№ п/п	Кто назвал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1-ая оценка	место
1	Павлов О.П.	7	8			6	3	3		3	4	34	4
2	Иванов Н.К.	7	8	8	7	6	3			3	4	46	1
3	Шемякин А.С.		8	8		6	3	3	1	3	4	36	3
4	Лукашевич К.Л.	7	8	8	7		3	3	1			37	2
5	Денисюк Л.И.	7	8		7	6	3		1			32	5
6	Серегин А.К.	7		8						3		18	6
7	Яковук А.Д.			8						3	4	15	7
8	Максимов П.П.				7							7	10
9	Леонов М.И.				7			3	1			11	9
10	Базан Л.П.					6		3	1		4	14	8
<b>Итого:</b>		<b>5</b>	<b>250</b>										

Третья и последующие матрицы взаимных оценок заполняются аналогично второй матрице до тех пор, пока распределение мест не стабилизируется.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9 Стиль управления

**Цель работы:** изучить основные формы и методы управления коллективом и отдельной личностью. Приобрести знание о личности руководителя. Проанализировать и оценить свой стиль управления.

### Тест 1. Стиль управления

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как вы бы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

1. Вероятно, всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.

7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Поддерживал бы высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с «развязанными руками».
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как по средним.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретное задание.
26. Вносил бы изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои дела (мои цели) пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

### ОБРАБОТКА ТЕСТА

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.
8. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на задачу (на план).

### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

## Тест 2. Взаимодействие

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по 5-балльной шкале:

- нет, так не бывает — 1 балл;
- как правило, не бывает — 2 балла;
- трудно сказать — 3 балла;
- как правило, бывает — 4 балла;
- да, так всегда бывает — 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настаиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я, по большей части, признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразительный.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как если бы они были моими.
21. Всегда представляю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мной, ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу возможность, как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю получить другим слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Тратю много энергии на то, чтобы убедить других.  
 39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.  
 40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слово.

#### ОБРАБОТКА ТЕСТА

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1,3,5,7,9, 11, 14,16, 18,20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».  
 2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19,21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

#### ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Если сумма «А» превышает более чем на 10 баллов сумму «Б», то большая часть людей считает вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

#### Задание

1. Сравните результаты вашей оценки по данному тесту с результатами оценки по предыдущему тесту.

2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

Демократ	Организатор
Пессимист	Диктатор

3. Сделайте для себя педагогические выводы.

#### Тест 3. Неэффективный руководитель

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищете, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать.
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжения руководителя.

18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.

19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться».

20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.

Подсчитайте ответы «да» и «нет».

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да». Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

### Руководитель как организационный лидер

**Цель работы:**изучить какими качествами должен обладать лидер, в чем отличие формального лидера от неформального.

**Задание 1.** Подумайте и определите, в каких ситуациях, по Вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу

**Таблица 10.1** Стили управления

Стиль управления	Характер деятельности предприятия или подразделения	Особенности коллектива

**Задание 2.** Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления

**Таблица 10.2** Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
1	2	3	4
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления			

**Задание 3.** Стили управления, представленные в управленческой решётке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В таблице 3 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления, и повторения стилей исключаются.

**Таблица 10.3 Поведенческие элементы стилей управления**

Поведенческий элемент	Стиль управления
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчинённых к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчинённые с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчинённых	
Руководитель собирает информацию и проверяет её достоверность, поощряя при этом подчинённых, высказывающих своё мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчинённых для того, чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что всё в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает её лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает своё мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтных ситуаций, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает её и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	

Продолжение таблицы 10.3.

<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	
Руководитель придаёт важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчинёнными	
Руководитель стремится к принятию Эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддаётся влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчинёнными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчинённых, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель даёт неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчинённых на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

**Задание 4.** Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчинённым целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчинённым полностью, что – частично, а что не должен делегировать. Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена – РСЗ или подчинённым – П.

Таблица 10.4 Целесообразность делегирования отдельных функций подчинённым

Функция	Что следует делегировать и кому		Что нельзя делегировать
	полностью	частично	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			
Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчинённых			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

**Задание 5.** В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера.

**Таблица 10.5 Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций**

Основная причина сопротивления	Возможные пути нейтрализации причин
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых? К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Цель работы:** ознакомиться с основными понятиями кадрового менеджмента.

Трудовой потенциал предприятия - это произведение численности работающих, регламентированного фонда рабочего времени и общественно необходимого уровня интенсивности труда (или его производительности). Кадровый потенциал - часть трудового потенциала, связанная с трудом руководителей, специалистов и служащих. В свою очередь, частью кадрового потенциала является управленческий потенциал, связанный с трудом управляющих (руководителей).

**Задание 1.** Терминам «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий капитал» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

- Это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.).
- Это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.
- Это часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно полезным трудом.

**Задание 2.** Терминам «профессия», «специальность», «квалификация» подберите соответствующие им определения. В чём их различия?

1. Устойчивый и относительно широкий вид трудовой деятельности, являющийся источником дохода, предусматривающий определенную совокупность теоретических знаний, практического опыта и трудовых навыков и определяемый разделением труда, а также его функциональным содержанием. 2. Большая группа людей, объединенных общим родом занятий, трудовой деятельностью.

2. Комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии.

3. Характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

**Задача 1.** Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года - 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года - 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, - 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году, - 1,6 млн. человек.

**Задача 2.** Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года - 80 млн. человек, неработающие инвалиды I и II групп - 1,2 млн. человек; работающие подростки - 0,1 млн. человек; работающие пенсионеры - 4,5 млн. человек. Определите численность трудовых ресурсов.

#### Методические указания

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством Республики Беларусь нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже - на 5- 10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) определяется следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мп}, \quad (1.1)$$

где  $P_{тр}$  - численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$  - численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I-II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пен}$  - работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мп}$  - работающие подростки до 16 лет.

**Задача 3.** Определите статус лиц, перечисленных ниже (экономически активное население в составе трудовых ресурсов: занятые и безработные; экономически неактивное население: среди населения в трудоспособном возрасте, не включаемые в состав трудовых ресурсов):

- работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- работник, переведённый на режим неполного рабочего дня;
- учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил её поиски;
- студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьёй;
- домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
- работник, находящийся в очередном отпуске;
- работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- военнослужащий;
- работник, получивший инвалидность на производстве.

### **Методические указания**

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся две группы населения: члены первой группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, второй - участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг.

В первую группу входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе.

Во вторую группу входят учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу). Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоёго пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);

- и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;

- и в то же время были готовы приступить к работе.

Следовательно, при отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

- а) среди населения в трудоспособном возрасте:
  - учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
  - лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными; т.
  - лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;
  - лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;
- б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:
  - лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и не занятые никакой деятельностью;
  - инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

**Цель работы:** ознакомиться с методами определения потребности в персонале. Определить общую численность основных рабочих, численность вспомогательного и управленческого персонала на предприятии строительного профиля. Определить показатели по обороту персонала.

### ЗАДАЧА 1.

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

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
1	2	3
Трудоемкость изделия		
Изделие1	0,8	0,5
Изделие2	0,3	0,4
Производственная программа		
Изделие1	1000	1000
Изделие2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства		
Изделие1	100	150
Изделие2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

## Методические указания

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

$$Ч_{пер} = T_{пр}/T_{пф}, \quad (13.1)$$

где  $T_{пф}$  - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$  - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = Z(N_i T_i + T_{н.п. i}) / K_v, \quad (13.2)$$

где  $n$  - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  - количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  - трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п. i}$  - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_v$  - коэффициент выполнения норм времени.

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

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \text{ и } T_2 = N_2 T_2.$$

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

$$T_{общ} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр}/T_{пф}.$$

## ЗАДАЧА 2.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время необходимое для выполнения действий, ч
1	2	3
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

### Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_p = \sum (m_i t_i / T) K_{нрв}, \quad (13.3)$$

где  $n$  - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках  $i$ -го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках  $i$ -го вида организационно-управленческих работ;

$T$  - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$  - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum m_i t_i = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:  $K_{нрв} = (\text{коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы}) * (\text{коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников}) * (\text{коэффициент пересчета явочной численности в списочную})$ .

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = (\sum m_i t_i / T) K_{нрв}.$$

### ЗАДАЧА 3.

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

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций в смену
1	2	3
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов-двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

### Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Чпер = ((Чагр \cdot Кзагр) / Ноб) \cdot Кп, \quad (13.4)$$

где Чагр - число агрегатов; Кзагр p - коэффициент загрузки; Ноб - норма обслуживания; Кп - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$Ноб = Тпол / \sum ti n_i + Тд, \quad (13.5)$$

где Тпол — полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

ti - время, необходимое на выполнение одной операции по i-му виду работ;

ni - количество операций по i-му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

Тд - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в ti.

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$Кзагр = Нобщ / Nmax, \quad (13.6)$$

где Нобщ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

Nmax - кол-во работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$Тсум = (t1n1) + (t2n2) + (t3n3) + Тд.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$Ноб = Тпол / Тсум.$$

Определение коэффициента загрузки по формуле (13.6).

3. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (13.4).

### ЗАДАЧА 4.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать показатели по обороту персонала. Формулы для расчета показателей приведены в методических указаниях к решению задачи.

Данные для изучения движения рабочей силы на предприятии строительного профиля приведены в аналитической таблице.

#### Анализ движения рабочей силы

Показатели	2012год	2013год
	2	3
1		
Количество принятого на работу персонала	75	93
Количество уволившихся работников:	80	95
В том числе:		
на учебу	-	-
в вооруженные силы	-	-
на пенсию и по другим причинам предусмотренных законодательством	12	16
по собственному желанию	68	79
за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Средняя списочная численность персонала	572	645

### Методические указания

Движение персонала характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

Абсолютные показатели:

Оборот по приёму - число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации.

Оборот по выбытию - численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия.

Необходимый оборот по выбытию - уход в армию или на пенсию.

Излишний оборот (текучесть) - уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Относительный оборот персонала:

коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

коэффициент оборота по выбытию ( $K_в$ ):

$$K_в = \frac{\text{Количество уволившихся работников по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

коэффициент текучести кадров ( $K_t$ ):

$$K_t = \frac{\text{К-во увол. по собств. желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13 Решение конфликтных ситуаций

**Цель работы:** практическое освоение принципов разрешения конфликтов, а также правил поведения в конфликтных ситуациях.

**Методические указания.** Конфликт - столкновение противоположных интересов, взглядов, целей, позиций, мнений двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, а также противоположные средства достижения цели. Для возникновения, разрастания конфликта необходим инцидент (повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть неумышленно) интересы другой:

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ

Усиление, эскалация конфликта происходит по схеме:

МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОНФЛИКТ  $\longrightarrow$  МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ  $\longrightarrow$  ОБЩЕКОЛЛЕКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

При этом эмоции нарастают, как снежный ком. Следовательно, руководитель, получив информацию о конфликте, должен немедленно принимать меры, не дожидаясь его разрастания.

Уменьшить вероятность ошибок и негативные последствия конфликта можно, придерживаясь такого алгоритма:

1. Изучение конфликтной ситуации, определение динамики и зоны распространения конфликта, предварительное выявление оппонентов, объекта конфликта, инцидента.
2. Локализация ситуации, ограничение числа свидетелей конфликта во избежание на первых порах утечки сведений и исключение тем самым дальнейшего разрастания конфликта.
3. Анализ конфликтной ситуации.
4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.
5. Выбор метода и формы разрешения конфликта.
6. Проверка адекватности выбранного метода и формы разрешения конфликта целям производства.
7. Реализация выбранного и проверенного варианта разрешения конфликта.
8. Оглашение результатов разрешения конфликта.
9. Снятие возникающего психологического напряжения оппонентов.

**Задание 1.** Приведенные ниже пословицы и афоризмы рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4-часто, 3- иногда, 2-редко, 1-совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

№ пословицы	I	II	III	IV	V
1					
2					
35					
Итого:					

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы думаете, заставьте его так делать.
3. Мягко стелет, да жестко спит.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.

17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладаю т другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

### **Оценка результатов**

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

*Тип 1.* «Черепаша» — стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

*Тип II* «Акула» — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

*Тип III.* «Медвежонок» — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

*Тип IV.* «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

*Тип V.* «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

### **Задание 2.**

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает

применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов:

1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс;

4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.



К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

### Опросник

#### 1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15.**

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

**16.**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17.**

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18.**

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19.**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20.**

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

**21.**

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22.**

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

**23.**

А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.**

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25.**

А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27.**

А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А	Б		
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях

## ПРАКТИЧЕСКАЯ №14 ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ

Цель работы : Ознакомится с основными пунктами экологического паспорта предприятия.

УТВЕРЖДЕНО

Приказ Министерства  
природных ресурсов и  
охраны окружающей среды  
Республики Беларусь  
от 27.11.2009 N 342-ОД

Форма

УТВЕРЖАЮ  
Руководитель юридического лица  
(индивидуальный предприниматель)  
\_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Место печати

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

\_\_\_\_\_ полное наименование юридического лица в соответствии с уставом,  
индивидуальный предприниматель

\_\_\_\_\_ вышестоящая организация (при наличии)

\_\_\_\_\_ организация-разработчик экологического паспорта предприятия

\_\_\_\_\_ Наименование населенного пункта, год

Общие сведения о юридическом лице  
(индивидуальном предпринимателе)

- место нахождения юридического лица,  
(место жительства индивидуального предпринимателя)
- электронный адрес (при наличии)
- интернет-сайт (при наличии)
- телефон (для юридического лица указывается телефон приемной)

\_\_\_\_\_ Расчетный счет и учетный номер плательщика (УНП)

\_\_\_\_\_ Сведения о регистрации в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

\_\_\_\_\_ Место расположения цехов (производств, участков), для которых разработаны отдельные экологические паспорта

Форма собственности \_\_\_\_\_

Номер и дата свидетельства об экологической сертификации \_\_\_\_\_

Наименование и место нахождения организации генерального проектировщика \_\_\_\_\_

Наличие лицензий на деятельность, связанную с использованием природных ресурсов и воздействием на окружающую среду (номер лицензии и срок действия):

- в части обращения с озоноразрушающими веществами \_\_\_\_\_  
- в части использования отходов 1 - 3 классов опасности, обезвреживания отходов \_\_\_\_\_

Радиационная обстановка в районе размещения предприятия (фоновые значения):

- значение мощности дозы гамма-излучения, мкЗв/ч \_\_\_\_\_  
- значение удельной (объемной, линейной) активности радионуклидов:  
- в воздухе, Бк/куб.м \_\_\_\_\_  
- в воде, Бк/л \_\_\_\_\_  
- в почве, Бк/кг \_\_\_\_\_  
- территории, Бк/кв.м \_\_\_\_\_

РАЗДЕЛ I  
ПРОЕКТНЫЕ ДАННЫЕ

1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1. Наименование проектной организации, ее место нахождения: \_\_\_\_\_

1.2. Сметная стоимость проекта в ценах 2006 года, млн. рублей \_\_\_\_\_  
в том числе затраты на мероприятия по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, млн. рублей \_\_\_\_\_

1.3. Сроки начала \_\_\_\_\_  
и окончания строительства \_\_\_\_\_

1.4. Наименование и годовой объем выпускаемой продукции  
(основной) \_\_\_\_\_

1.5. Номер, дата заключения государственной экспертизы и  
государственной экологической экспертизы и наименование органа, выдавшего  
заключение \_\_\_\_\_

2. ДАННЫЕ О ПЛОЩАДКЕ РАЗМЕЩЕНИЯ ОБЪЕКТА

2.1. Площадь земельного участка, предоставленная для размещения проектируемого  
объекта (гектары, га), в том числе в постоянное пользование, согласно акту  
выбора земельного участка или регистрационного удостоверения. Указывается  
номер акта или регистрационного удостоверения и дата их утверждения \_\_\_\_\_

2.2. Наличие особо охраняемых природных территорий, мест произрастания  
дикорастущих растений и обитания диких животных, относящихся к видам,  
включенным в Красную книгу Республики Беларусь. Указывается наименование,  
границы и площадь, га. \_\_\_\_\_

2.3. Площадь застройки (га) \_\_\_\_\_

2.4. Площадь искусственных покрытий (га) \_\_\_\_\_

2.5. Общая площадь озеленения (га) \_\_\_\_\_

2.6. Количество деревьев, штук (по породам и диаметрам стволов) \_\_\_\_\_

2.7. Количество мест парковки легкового транспорта (штук) \_\_\_\_\_

2.8. Количество мест парковки грузового транспорта (штук) \_\_\_\_\_

2.9. Площадь зеркала водных объектов (га) \_\_\_\_\_

2.10. Площадь лесных и сельскохозяйственных угодий (в том числе пашни),  
подлежащих изъятию в постоянное пользование (га) \_\_\_\_\_

2.11. Данные о загрязнении территории до начала строительства (фоновая  
концентрация загрязняющих веществ в почве (грунте), в том числе  
нефтепродукты, тяжелые металлы) \_\_\_\_\_

2.12. Базовый размер санитарно-защитной зоны (СЗЗ), м \_\_\_\_\_

- 2.13. Принятый в проекте размер санитарно-защитной зоны, м \_\_\_\_\_
- 2.14. Мероприятия по организации санитарно-защитной зоны (снос строений, озеленение, процент озеленения от общей площади, вид использования СЗЗ, данные о благоустройстве) \_\_\_\_\_

### 3. ОХРАНА И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

#### 3.1. Наименование источника водоснабжения:

- а) хозяйственно-питьевого \_\_\_\_\_
- б) производственного \_\_\_\_\_

#### 3.2. Водозаборные сооружения (описание схемы подачи воды, состав сооружений по очередям строительства с указанием их производительности) \_\_\_\_\_

#### 3.3. Объем водопотребления, всего \_\_\_\_\_ куб.м/сут, в том числе:

- а) на хозяйственно-питьевые нужды \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- б) на производственные нужды: \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- воды питьевого качества \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- воды технического качества \_\_\_\_\_ куб.м/сут

#### 3.4. Производительность систем:

- а) оборотного водоснабжения \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- б) повторного использования воды \_\_\_\_\_ куб.м/сут

#### 3.5. Наименование технологических циклов, где используются системы оборотного и повторного водоснабжения \_\_\_\_\_

#### 3.6. Экономия свежей воды за счет применения оборотного и повторного водоснабжения \_\_\_\_\_ м<sup>3</sup>

#### 3.7. Сведения о приборах учета питьевой, технической и сточной воды \_\_\_\_\_

#### 3.8. Общий объем сточных вод \_\_\_\_\_ куб.м/сут, в том числе:

- а) хозяйственно-бытовых \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- б) производственных, \_\_\_\_\_ куб.м/сут
- из них не требующих очистки \_\_\_\_\_ куб.м/сут

#### 3.9. Внутриводоочисные и внеплощадочные сооружения по очистке хозяйственно-бытовых, производственных и поверхностных (дождевых, талых и поливомоечных с территории площадки) сточных вод (состав, производительность сооружений по очередям строительства, основные технологической схемы очистки, наименование приемника очищенных сточных вод и местоположение выпуска очищенных сточных вод в водоприемник. \_\_\_\_\_

#### 3.10. Физико-химический состав и свойства сточных вод, отходящих от хозяйственно-бытовых, производственных, поверхностных <\*>:

Показатели	До очистки, мг/куб.дм	После очистных сооружений на выпуске в канализационную сеть или в водный объект, мг/куб.дм	В контрольных точках водозабора, мг/куб.дм
Водородный показатель (рН)			
Взвешенные вещества			
Биохимическое потребление кислорода БПК5/БПКполное			
Хлориды			
Сульфаты			
Аммоний-ион (в пересчете на азот (N))			
Фосфор общий			
Нефтепродукты			
Загрязняющие вещества в соответствии с технологическими процессами			

<\*> При наличии нескольких очистных сооружений показатели приводятся по каждому отдельно.

3.11. Наименование реагентов, предусмотренных для очистки сточных вод \_\_\_\_\_

3.12. Физико-химические и бактериологические показатели состава водоприемника очищенных сточных вод (максимальный, среднегодовой и минимальный среднесезонный расход для года 95-процентной обеспеченности в куб.м/с; глубина, ширина, скорость течения). Для озер и водохранилищ - объем в тыс.куб.м, площадь зеркала водного объекта, га. \_\_\_\_\_

#### 4. УДАЛЕНИЕ, ОБЕЗВРЕЖИВАНИЕ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИХ СТОКОВ (для сельскохозяйственных предприятий)

4.1. Система удаления навозных стоков \_\_\_\_\_

4.2. Образование навозных стоков \_\_\_\_\_ куб.м/сут,

в том числе твердой фракции \_\_\_\_\_ куб.м/сут

4.3. Описание системы обезвреживания (обеззараживания) твердой фракции \_\_\_\_\_

4.4. Мероприятия по предотвращению загрязнения окружающей среды животноводческими стоками \_\_\_\_\_

4.5. Наличие системы производства биогаза, ее производительность \_\_\_\_\_

#### 5. ОХРАНА АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА

5.1. Категория опасности объекта по степени воздействия выбросов на атмосферный воздух \_\_\_\_\_

5.2. Количество загрязняющих веществ, выбрасываемых в атмосферный воздух от всех проектируемых источников выбросов \_\_\_\_\_ тонн в год.

5.3. Количество уловленных и обезвреженных на объекте загрязняющих веществ \_\_\_\_\_ тонн в год

5.4. Источник теплоснабжения объекта и вид потребляемого топлива на собственные нужды \_\_\_\_\_

5.5. Существующие фоновые концентрации загрязняющих веществ в атмосферном воздухе в районе строительства предприятия, мкг/куб.м: \_\_\_\_\_

Данные о фоновых концентрациях предоставлены \_\_\_\_\_  
(указать название структурного подразделения Департамента по гидрометеорологии Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды), письмо от "\_\_\_\_\_" г. N \_\_\_\_\_

5.6. Рассчитанные по проекту значения максимальных концентраций загрязняющих веществ в приземном слое атмосферного воздуха после ввода в эксплуатацию проектируемого объекта или ориентировочных безопасных уровней воздействия (далее - ОБУВ):

N п/п	Наименование веществ и групп суммаций	Значение ПДК или ОБУВ (мкг/куб.м)	Значения максимальных концентраций в долях ПДК			
			в жилой зоне без учета фоновых концентраций	в жилой зоне с учетом фоновых концентраций	на границе санитарно-защитной зоны без учета фоновых концентраций	за пределами санитарно-защитной зоны без учета фоновых концентраций
1	2	3	4	5	6	7

5.7. Величина валового выброса загрязняющих веществ в атмосферный воздух на существующее положение с учетом очистки до реализации проектных решений (для реконструируемых предприятий) \_\_\_\_\_ тонн в год.

5.8. Величина допустимых выбросов (далее - ДВ) загрязняющих веществ в атмосферный воздух в целом по предприятию с учетом реализации проектных решений \_\_\_\_\_ тонн в год.

5.9. Нормативы допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух:

с учетом запроектированных источников выбросов с разбивкой по веществам в целом по объекту по годам:

N п/п	Наименование вещества	Существующий выброс на 20__ год (тонн в год)	Нормативы ДВ (тонн в год)		
			20__ год	20__ год	20__ год
1					

При количестве веществ более 20 таблица представляется отдельным приложением.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков, А.С. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб: Питер, 2002. – 196 с.
2. Герчикова, Р. С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 366 с.
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент.- М., ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 511с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента.- М., Новое знание, 2007. - 336с.
5. Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента», Брест, 2010.- 56с
6. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; под ред. Ю. П. Анискина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 488 с.
7. Мескон М., Основы менеджмента. Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. –566с.
8. Резник, С.Д. Персональный менеджмент.- М., ИНФРА-М, 2007. - 161с.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составитель:  
*Анатолий Васильевич Хилькович*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для выполнения практических работ  
по дисциплине «**Основы и системы менеджмента**»  
студентами специальности  
1-33 01 07 – «*Природоохранная деятельность*»

Ответственный за выпуск: Хилькович А.В.  
Редактор: Боровикова Е.А.  
Компьютерная вёрстка: Боровикова Е.А.  
Корректор: Никитчик Е.В.

---

Подписано в печать 3.09.2014 г. Формат 60x84 1/16. Бумага «Снегурочка». Усл. печ. л. 3,0.  
Уч. изд. л. 3,25. Заказ № 699. Тираж 50 экз. Отпечатано на ризографе учреждения  
образования «Брестский государственный технический университет».  
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.