

**ФГБОУВПО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования  
Кафедра Экономики отраслей и рынков**

**Разработка управленческого решения в сфере  
управления персоналом на АО «Первый хлебокомбинат»**  
**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**  
по предмету «Разработка управленческих решений»

Выполнил: Малькова В.А.21ТЗ-501

Проверил: Плетнёв Д.А.

Челябинск  
2020г.

# СОДЕРЖАНИЕ

- РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ОАО «ПЕРВЫЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»
  - Идентификация проблемной ситуации
  - Целевая ориентация решения
  - Разработка альтернатив действия
  - Принятие решения и анализ чувствительности
  - Организация и контроль выполнения решения
- СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

# РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ АО «ПЕРВЫЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

АО «Первый хлебокомбинат» широко известен не только на рынках Челябинска, но и в Уральском регионе. На сегодняшний момент АО «Первый хлебокомбинат» - ведущий производитель хлебобулочных и кондитерских изделий в Уральском регионе.

И также как и на других предприятиях возникают управленческие проблемы, одну из которых мы сегодня рассмотрим и попытаемся её устранить.



На АО «Первый хлебокомбинат» произошел конфликт между начальником цеха и рядовыми производственными работниками.



Работники сборочного цеха после окончания отпуска должны были приступить к работе в 8:00 утра. В день выхода на работу (сразу после отпуска) группа работников только возвращались в город на поезде Москва-Челябинск, который приходит рано утром, по этой причине работники приступили к своим обязанностям в 10:55, что зафиксировала на проходной завода система проходного контроля.

Начальник цеха уволил 6 работников, по статье не явки (несанкционированный прогул) на работу без уважительной причины.

Начальник цеха уволил 6 работников, по статье неявки (несанкционированный прогул) на работу без уважительной причины. Работники обратились в суд за помощью в восстановлении на работу. Суд признал неправомочность начальника цеха в своих действиях и обязал восстановить на работу уволенных сотрудников цеха. Выяснилось, что неявка на работу без уважительной причины в течение 4 часов с начала рабочего дня – является основанием увольнения. Но система проходного контроля зафиксировала время начала трудового дня в 10:55, поэтому основание (4 часовая неявка) увольнения сотрудников была не правомерна.

Конфликт вызвал большой резонанс в коллективе цеха по отношению к начальнику сборочного цеха.



Рисунок 1. Сущность понятия «проблема».

# Идентификация проблемной ситуации

Тип решаемой проблемы	Проблемы в системе управления персоналом
Симптомы проблемы:	<ul style="list-style-type: none"><li>- снижается численность сотрудников с высшим образованием;</li><li>- увеличивается количество конфликтов на производстве между подчиненными;</li><li>- увеличивается количество конфликтов на производстве между руководством и подчиненными;</li><li>- снижается производительность труда.</li></ul>
Причины возникновения проблемы:	<ol style="list-style-type: none"><li>1) нежелание администрации признавать свои ошибки;</li><li>2) наличие у администрации «привилегированной» части сотрудников;</li><li>3) несправедливость администрации;</li><li>4) нежелание администрации понять работников;</li><li>5) слишком высокие требования администрации;</li></ol> <p>И др.</p>
Управляемые факторы	<ul style="list-style-type: none"><li>- нежелание администрации признавать свои ошибки;</li><li>- несправедливость администрации;</li><li>- нежелание администрации понять работников;</li><li>- нарушение сотрудниками рабочей дисциплины;</li><li>- плохая подготовленность работников к трудовой деятельности;</li><li>- уменьшение численности сотрудников с высшим образованием;</li><li>- рост количества конфликтов на производстве.</li></ul>

# Целевая ориентация решения

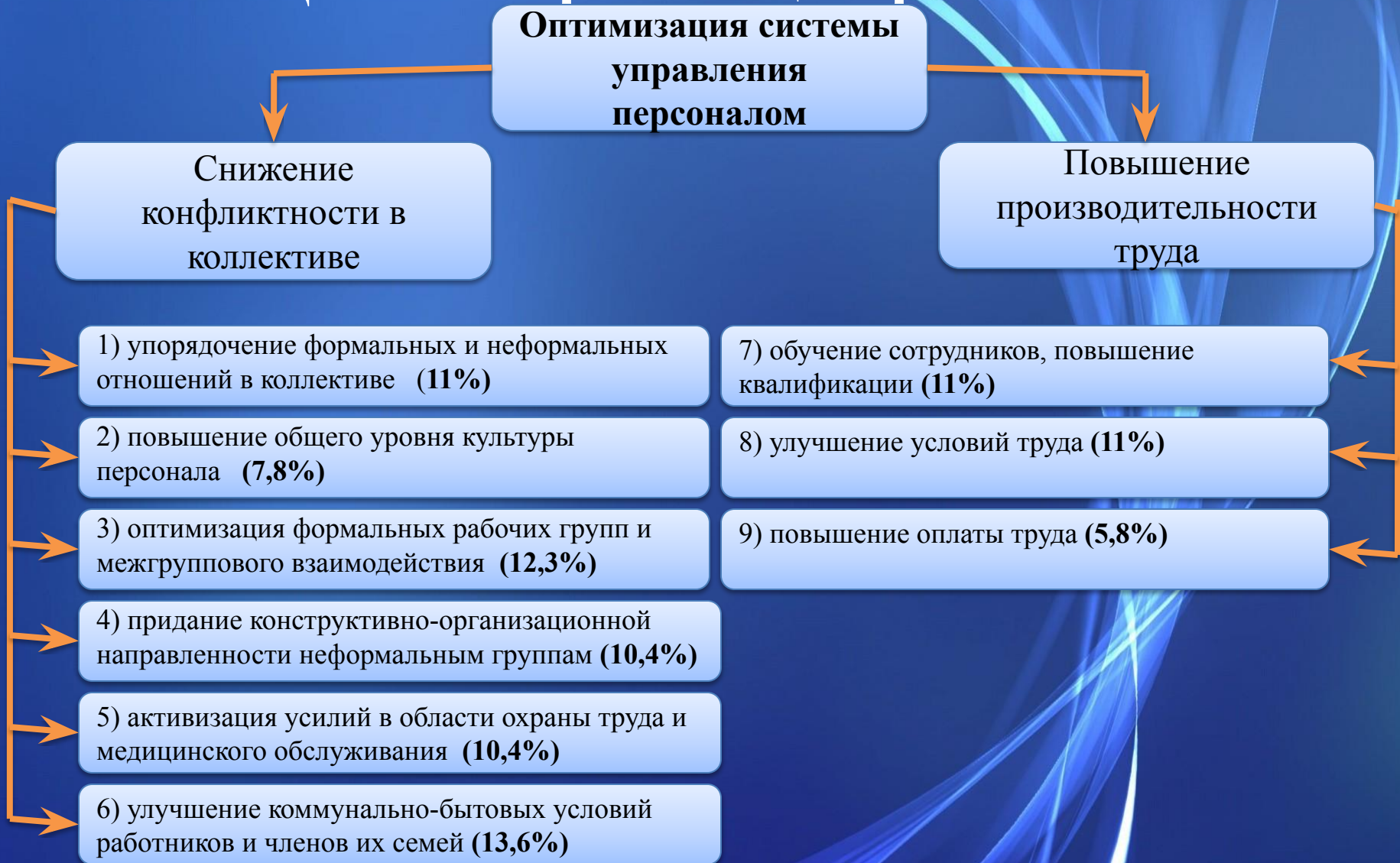


Рисунок 2. Дерево целей АО «Первый хлебокомбинат».



		Начальник системы персоналом	Начальник отдела кадров	Старший специалист отдела кадров	СУММА	Удельный вес, %
Оценка целей, исходя из древа целей	Цель1	8	6	3	17	11,0
	Цель2	2	6	4	12	7,8
	Цель3	9	2	8	19	12,3
	Цель4	7	4	5	16	10,4
	Цель5	8	8	5	21	13,6
	Цель6	8	2	6	16	10,4
	Цель7	6	7	4	17	11,0
	Цель8	4	5	8	17	11,0
	Цель9	3	4	2	9	5,8
Сумма баллов		-	-	-	144	100,0

Для выбора приоритетных целей экспертами были расставлены оценки каждой из определенной цели (Рисунок 2.).

Оценки ставились из расчета: 10 баллов – максимум.

Из анализа таблицы видно, что наиболее важными по мнению экспертов являются те цели, которые набрали больше всех баллов в объеме всех поставленных оценок.

Приоритетные цели	Удельный вес, %	Количество набранных баллов
Цель 5. Активизация усилий в области охраны труда и медицинского обслуживания	13,6	21
Цель 3. оптимизация формальных рабочих групп и межгруппового взаимодействия	12,3	19
Цель 1. упорядочение формальных и неформальных отношений в коллективе	11,0	17
Цель 7. обучение сотрудников, повышение квалификации	11,0	17
Цель 8. улучшение условий труда	11,0	17

# Разработка альтернатив действия

## Формулировка исходного множества альтернатив:

- 1. Активизация усилий в области охраны труда и медицинского обслуживания;
- 2. Оптимизация формальных рабочих групп и межгруппового взаимодействия;
- 3. Упорядочение формальных и неформальных отношений в коллективе;
- 4. Обучение сотрудников, повышение квалификации ;
- 5. Улучшение условий труда .

## Определение множества допустимых решений

- Активизация усилий в области охраны труда и медицинского обслуживания (А);
- Оптимизация формальных рабочих групп и межгруппового взаимодействия (В);
- Упорядочение формальных и неформальных отношений в коллективе(С);
- Обучение сотрудников, повышение квалификации (D);
- Улучшение условий труда (E).

Составим таблицу экспертного заключения по предложенным альтернативам и дадим оценки каждой, привлекая во внимание критерии оценки альтернатив.

Альтернативы	Критерии			
	1	2	3	4
A	4	6	6	4
B	8	6	2	6
C	6	4	6	4
D	4	4	8	8
E	6	8	8	6

Критерии, по которым будет происходить отбор эффективной альтернативы управленческого решения, представлены в таблице.

Порядковый номер критерия	Обоснование
Критерий 1	Отсутствует необходимость замены руководителей
Критерий 2	Приведет к повышению норм выработки
Критерий 3	Развитие персонала
Критерий 4	Короткие срок исполнения решения



# Принятие решения и анализ чувствительности

При определении наилучшей альтернативы эксперты руководствуются следующими показателями.

Уменьшится количество конфликтов	Качественная оценка	Балльная оценка
На 20%	Плохо	2
На 40%	Удовлетворительно	4
На 60%	Хорошо	6
На 80%	Отлично	8

Выберем альтернативу в условиях неопределенности с использованием критериев: Критерий Вальда; Критерий крайнего оптимизма; Критерий Лапласа; Критерий Сэвиджа; Критерий Гурвица.

## Применение метода к анализу альтернатив.

Для выбора альтернативы были рассчитаны следующие критерии:

### 1. Критерий Вальда.

Необходимо выбрать самые плохие результаты для каждой альтернативы

	1	2	3	4	самые плохие результаты
A	4	6	6	4	4
B	8	6	2	6	2
C	6	4	6	4	4
D	4	4	8	8	4
E	6	8	8	6	6

По критерию Вальда альтернатива «E» - оптимальный вариант управленческого решения.

## 2. Критерий Гурвица

$$k_{\alpha} = \max_i (\alpha \min_{ij} k_{ij} + (1-\alpha) \max_{ij} k_{ij})$$

a - [0,3 0,7]

Самые плохие результаты необходимо умножить на больший коэффициент пессимизма (0,7), а самые высокие – на меньший (0,3).

	1	2	3	4	Самые плохие результаты	Самые высокие результаты	Произведение
A	4	6	6	4	4*0,7	6*0,3	4,6
B	8	6	2	6	2*0,7	8*0,3	3,8
C	6	4	6	4	4*0,7	6*0,3	4,6
D	4	4	8	8	4*0,7	8*0,3	5,2
E	6	8	8	6	6*0,7	8*0,3	6,6

Выбираем лучшую «Е» - 6,6 баллов.



### 3. Критерий Лапласа

Из суммы оценок по пяти вариантам решений нужно найти среднее

	1	2	3	4	Сумма	Среднеарифметическое
	4	6	6	4	20	$20:4=5$
B	8	6	2	6	22	$22:4=5,5$
C	6	4	6	4	20	$20:4=5$
D	4	4	8	8	24	$24:4=6$
E	6	8	8	6	28	$28:4=7$

Наилучшей альтернативой признается по критерию Лапласа составляет вариант «E», набравший 7 баллов.

### 4. Критерий крайнего оптимизм

Выбираем самые лучшие результаты для каждой альтернатив

B, D, E – оптимальные варианты по критерию крайнего оптимизма.

	1	2	3	4	Самые высокие результаты
A	4	6	6	4	6
B	8	6	2	6	8
C	6	4	6	4	6
D	4	4	8	8	8
E	6	8	8	6	8

## 5.Критерий Сэвиджа

Составляем таблицу потерь. Потери находятся как разница между лучшим значением и всеми остальными в том же столбце.

По критерию Сэвиджа оптимальной альтернативой признается вариант «В».

	1	2	3	4	Высшее из потерь
A	4	2	2	4	4
B	0	2	6	2	6
C	2	4	2	4	4
D	4	4	0	0	4
E	2	0	0	2	2

### Обоснование выбора наилучшей альтернативы.

Альтернатива «Е» (улучшение условий труда) – признана наиболее удачной для АО «Первый хлебокомбинат»: по четырем из пяти критериев данная альтернатива признана лучшей для решения проблемы предприятия.



# Организация и контроль выполнения решения .

1) Следует подробно указать форму принимаемого решения, раскрыть содержательную часть приказа (Примечание 1.).

В состав служб и лиц, с которыми надо согласовывать решение входят:

- начальник участка;
- бюро организации труда и заработной платы;
- мастера цеха.



АО «Первый хлебокомбинат»

454091, г. Челябинск, ул. III Интернационала, 107.

ПРИКАЗ N 175

от «9 мая» 2018г.

«Об улучшений условий труда  
на предприятии на 2018г».

В соответствии с Уставом АО «Первый хлебокомбинат», в целях реализации на предприятии в течение отчетного года альтернативы улучшения условий труда

ПРИКАЗЫВАЮ:

подготовить материально-техническую базу для реализации управленческого решения на АО «Первый хлебокомбинат», а именно создать условия для улучшения высокопродуктивного труда

Генеральный директор АО «Первый хлебокомбинат» \_\_\_\_\_

9 мая 2018г.

## 2) Разработка плана реализации решения.

Представим план график реализации управленческого решения на АО «Первый хлебокомбинат».

Задачи на пути выполнения управленческого решения	Апрель 2019г.	Май 2019г.	Июнь 2019г.	Июль 2019г.	Август 2019г.
Организация консультативной поддержки в ходе повышения условий труда	+				
Составление плана графика реализации управленческого решения	+	+			
Анализ нынешних условий труда	+	+			

Разработка программы повышения условий труда на предприятии		+			
совещаний менеджеров высшего звена по теме повышения условий труда	+	+	+	+	
Корректировка программы повышения условий труда			+	+	
Подведение итоговых результатов и сопоставление факта с планом					+

3) Формулировка задач исполнителям, распределение полномочий и ответственности.

Исходя из поставленных задач, определим ответственных на каждом этапе осуществления выбранного управленческого решения.

Задачи на пути выполнения управленческого решения	Исполнители	Ответственные
Организация консультативной поддержки в ходе повышения условий труда	Экспертная группа из: - начальника участка; - руководитель бюро организации труда; - мастер цеха.	Руководитель экспертной группа ЗАО «ЧЗМК»
Составление плана графика реализации управленческого решения	Специалист отдела кадров	Начальник службы управления персоналом
Анализ нынешних условий труда	Ведущий специалист бюро организации труд	Начальник бюро организации труда
Разработка программы повышения условий труда на предприятии	Экспертная группа из: - начальника участка; - руководитель бюро организации труда; - мастер цеха.	Начальник службы управления персоналом

Проведение совещаний менеджеров высшего звена по теме повышения условий труда	Совет директоров	Председатель совета директоров
Корректировка программы повышения условий труда	Ведущий специалист бюро организации труд	Начальник службы управления персоналом
Подведение итоговых результатов и сопоставление факта с планом	Экспертная группа из: - начальника участка; - руководитель бюро организации труда; - мастер цеха.	Руководитель экспертной группа ЗАО «ЧЗМК». Начальник службы управления персоналом

#### 4) Мотивация исполнителей.

Система мотивации персонала при реализации управленческого решения в целом должна носить комплексный характер и включать совокупность множества элементов.

Принципиальную схему системы мотивации персонала, применяемую при реализации выбранной альтернативы можно представить в таблице.



**Элементы системы мотивации персонала ОАО «Первый хлебокомбинат» при осуществлении управленческого решения.**



Рисунок 3. Элементы системы мотивации персонала ОАО «Первый хлебокомбинат» при осуществлении управленческого решения.

Результатом эффективной системы мотивации персонала является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, в рамках осуществления управленческого решения.

5) Сравнение фактических и ожидаемых результатов реализации решения.

На АО «Первый хлебокомбинат» в ходе внедрения и осуществления выбранной альтернативы позволит сократить количество конфликтов на производстве, тем самым увеличить производительность труда, что приведет к увеличению объема произведенной продукции на 7%. Планируемый объем затраченных средств на осуществление управленческого решения составляет 2,45 млн.руб.

В таблице представлен прогноз объема производства цеха после осуществления выбранного эффективного варианта управленческого решения.



Показатель	За 2 квартал 2019г.	На 3 квартал 2019г.	Абсолютное отклонение (+/-)	Темп роста, %
Объём произведённой продукции, тыс. руб.	212 348	227 212,3	+ 14 864,3	107

б) Оценка эффективности решения.

Экономическая эффективность (Эм.) составит:

$$\text{Эм.} = (227212,3 - 212348) - 2450 = 14864,3 - 2450 = 12414,3 \text{ руб.}$$

Данный результат покажет, что средства, затраченные на осуществление выбранной альтернативы для эффективной подготовки персонала, окупятся в течении 1 квартала 2019г.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт АО «Первый хлебокомбинат» - <https://www.1hleb.ru/>
2. Интернет ресурс - [https://studopedia.ru/5\\_109189\\_razrabotka-upravlencheskih-resheniy.html](https://studopedia.ru/5_109189_razrabotka-upravlencheskih-resheniy.html)
3. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.
4. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В.В. Чувикова. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 324 с.
5. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. Учебник и практикум. В 2 томах (комплект) / П.Г. Белов. - М.: Юрайт, 2015. - 736 с.