

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»**

Т. С. Наролина, Ю. В. Пахомова

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Воронеж 2020

УДК 658.5 (075.8)

ББК 65я7

Н300

Рецензенты:

*кафедра экономики, финансов и менеджмента РАНГиГС
(зав. кафедрой академик РАЕН, Заслуженный экономист РФ,
д-р экон. наук, проф. Б. Г. Преображенский);
ректор Воронежского института высоких технологий
д-р техн. наук, проф. И. Я. Львович*

Наролина, Т. С.

Н300 **Менеджмент:** практикум [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые и граф. данные (1,15 Мб) / Т. С. Наролина, Ю. В. Пахомова. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM): цв. – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; SVGA с разрешением 1024x768; Adobe Acrobat; CD-ROM; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7731-0875-7

Издание предназначено для оказания методической помощи студентам направления 38.03.05 «Бизнес-информатика» (профиль «Информационные системы в бизнесе») при выполнении практических занятий по дисциплине «Менеджмент». По каждому занятию приводятся краткие теоретические сведения и задачи для решения.

Табл. 70. Библиогр.: 8 назв.

УДК 658.5 (075.8)

ББК 65я7

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ISBN 978-5-7731-0875-7

© Наролина Т. С., Пахомова Ю. В., 2020

© ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный технический
университет», 2020

ВВЕДЕНИЕ

Практикум предназначен для закрепления знаний и приобретения навыков в принятии эффективных управленческих решений студентами. Он включает 13 заданий, условно названных практическими занятиями. Практические задания могут быть использованы в качестве индивидуальных заданий для самостоятельной работы студентов.

Цель и задачи учебной дисциплины «Менеджмент» – выработка у студентов конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала через систему мотивации труда и принимать научно обоснованные управленческие решения.

Практические занятия предназначены для закрепления теоретических знаний студентов по основным разделам дисциплины, привития им необходимые навыки для решения наиболее часто встречающихся на практике задач по вопросам менеджмента в организации.

Практические занятия охватывают темы раздела «Менеджмент». Они сгруппированы по темам раздела и имеют следующую единую структуру: цель проведения работы, исходные положения, содержание и порядок выполнения, содержание отчета. Так как при выполнении каждого задания студенты должны проявить самостоятельность и творческий подход, в учебном пособии по большинству заданий в исходных данных излагаются теоретические и методические положения, в ряде случаев в виде справочных таблиц.

Учебное пособие предназначено для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент» для специальности 24.05.02 «Проектирование авиационных и ракетных двигателей», профилю «Проектирование жидкостных ракетных двигателей».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЙТИНГА РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель занятия: на основе анализа документальных данных и результатов социологического исследования выбрать из четырех кандидатур на должность директора промышленного предприятия наиболее достойную, используя при этом методику рейтинговой оценки (2 ч).

Большое внимание в менеджменте уделяется личности руководителя - профессионально значимым качествам, навыкам и компетенциям.

Профессиональные качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

В списке наиболее важных качеств выделяют следующие.

Стратегическое мышление - анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех существующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на организационную деятельность, формулировка и оценка альтернатив развития.

Организация - распределение (контроль) ресурсов; умение обеспечить сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установить минимально необходимый контроль; следить за достигнутыми результатами, соотнося их с установленным планом.

Организованность - определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам компании; разумное распределение рабочего времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой.

Коммуникация - умение «слушать и слышать» сообщения и информацию, проводить заранее подготовленные и спонтанные выступления, соответствующие аудитории и теме и обеспечивающие достижение желаемых результатов.

Развитие подчиненных, т.е. развитие соответствующих навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановка сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию качества наставника по отношению к другим сотрудникам, предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность. Создание обстановки, стимулирующей людей на достижение и развитие собственных способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству.

Внешние контакты - развитие и поддержание конструктивных отношений с внешними и внутренними клиентами, поставщиками, общественными и государственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и предоставлении услуг. Представление компании в отношениях с внешними организациями, понимание влияния деятельности компании на общество, экономику и население; выполнение работы с постоянной заботой о репутации компании.

Навыки общения - способность эффективно взаимодействовать с окружающими; способность завоевывать поддержку на любом организационном уровне.

Управление конфликтами - умение разобраться во множестве точек зрения, осуществлять контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия.

Проявление и поощрение внимания к качеству работы на всех уровнях, как внутри компании, так и за ее пределами; критическое отношение к посредственным результатам.

Достижение поставленных целей - принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда.

Управление переменами - эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и различных степенях ответственности; умение правильно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости для осуществления требуемых изменений.

Проведение анализа и выбор курса действий, содержащего определенную степень риска в интересах компании.

Современный эффективный менеджер должен обладать рядом **базовых компетенций**.

Ориентированность на изменения - способность постоянно подвергать сомнению результаты работы, существующий порядок взаимодействия с клиентами, бизнес-партнерами, руководством и коллегами на работе, а также использовать изменения такого порядка для совершенствования путей достижения конечных целей компании. Освоение и использование новых знаний и навыков - постоянное обучение и самообучение и использование в работе полученных в результате такой учебы новых знаний, навыков, своего и чужого опыта.

Эффективное взаимодействие и сотрудничество - умение успешно работать совместно с другими членами организации, добиваться координированных действий для реализации целей компании.

Ориентированность на потребности клиентов предполагает стремление сотрудника максимально понимать и удовлетворять потребности клиентов, оценивать полезность осуществляемых действий с точки зрения дополнительного удовлетворения потребностей клиентов. Причем к коллегам по работе сотрудник должен относиться как к внутренним клиентам.

Ориентированность на результат - понимание сотрудником стоящих перед ним и компанией задач и умение систематически добиваться их реализации.

Порядок выполнения практического занятия

Постановка задачи

Промышленное предприятие, для которого подбирается кандидатура на должность директора, по своим экономическим показателям является достаточно эффективным (высокорентабельным). Вместе с тем, характерна большая текучесть кадров, часто возникают конфликты по производственным вопросам.

Документальные данные кандидатур на должность директора промышленного директора приведены в табл. 1.5.

Результаты проведенного на предприятии социологического обследования позволили выявить следующие, наиболее типичные мнения руководителей, коллег и подчиненных о рассматриваемых кандидатурах.

Расчеты по деловой игре выполняются с использованием рейтинговой оценки деловых качеств руководителя на основе ранжирования кандидатур по степени наличия у них тех или иных качеств. Следует иметь в виду, что мнения о кандидатах, полученные в результате проведенного на предприятии социологического обследования, могут носить предвзятый характер и нуждаются в последующем логическом анализе.

Волков Л.Н.

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

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Все важные вопросы решает только лично. С подчиненными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят профессиональный характер. Не допускает и не прощает нарушений в работе. Ходят слухи, что берет взятки.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан, замкнут. Не уделяет достаточно внимания аналитической работе.

Иванов И.Н.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением у администрации района. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не опекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Производственно-технологические проблемы знает слабо.

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

Сухотин Н.С.

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

Мнение подчиненных. Очень много работает сам и требует того же от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты с ним не срабатываются, ибо ничего без согласования с ним делать не позволяет. Если он станет директором предприятия, то среди его подчиненных достойной замены ему не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового на работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей у него практически нет. Всегда выполняет свои обещания, может добиться вынесения нужного ему решения.

Шахова Н.А.

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

Мнение подчиненных. Работу свою делает отлично. Любит все делать самостоятельно, других отвлекает лишь в том случае, если объем работ для нее слишком велик. Очень несдержанна. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший технолог, но слабо разбирается в экономических вопросах. Несдержанна, но когда ей это нужно, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие влиятельных знакомых.

Порядок выполнения

1. Все деловые качества, которые желательно иметь руководителю предприятия, можно разбить на три группы: профессиональные, личные и психофизические:

1. Профессиональные качества:

- 1.1. Профессиональная компетентность.
- 1.2. Творческая активность.
- 1.3. Оперативность.
- 1.4. Работа над повышением квалификации.
- 1.5. Перспективы дальнейшего продвижения по службе.
- 1.6. Умение организовать свой рабочий день.
- 1.7. Опыт руководящей работы.

2. Личные качества:

- 2.1. Коммуникабельность.
- 2.2. Требовательность.
- 2.3. Трудовая дисциплина.
- 2.4. Восприимчивость к критике.
- 2.5. Самостоятельность в принятии решений.
- 2.6. Умение строить взаимоотношения с вышестоящими руководителями, коллегами

по работе и подчиненными.

- 2.7. Умение вести переговоры.

3. Психофизические качества:

- 3.1. Возраст.
- 3.2. Семейное положение.
- 3.3. Эмоциональность.
- 3.4. Работоспособность.
- 3.5. Состояние здоровья.
- 3.6. Пол, наличие детей и их возраст.

При выполнении расчетов по деловой игре могут быть рассмотрены и другие качества, которые желательно иметь руководителю и которые не вошли в представленный список.

2. Каждой группе качеств назначается общий коэффициент значимости K_i , пропорциональный важности данной группы для выполнения обязанностей директора предприятия. Сумма коэффициентов значимости по всем трем группам должна быть равна 10.

3. Внутри каждой группы качеств назначается частный коэффициент значимости (d_i). Сумма частных коэффициентов значимости рассчитывается по формуле

$$\sum d_i = \frac{1+n}{2} \cdot n, \quad (1.1)$$

где n - количество выделяемых качеств в пределах одной группы.

4. Каждая кандидатура располагается по порядку в зависимости от степени наличия у нее рассматриваемого качества. Кандидатуре, которой данное качество присуще в наибольшей степени, присваивается ранг (r) 4, следующей - 3, далее 2 и 1.

5. По каждой группе качеств для каждого кандидата находится средневзвешенное значение всех рангов по частным коэффициентам значимости (R_{ij}):

$$R_{ij} = \frac{\sum r_{ij} \cdot d_i}{\sum d_i}, \quad (1.2)$$

где r_{ij} - ранг j -го кандидата по i -тому качеству;

d_i - частный коэффициент по i - тому качеству.

6. Результаты расчетов сводятся в таблицы 1.1-1.3.

Таблица 1.1

Расчет средневзвешенных рангов на должность директора предприятия по профессиональным качествам

Качества	d i	Волков		Иванов		Сухотин		Шахова	
		r _{1i}	r _{1i} d _i	r _{2i}	r _{2i} d _i	r _{3i}	r _{3i} d _i	r _{4i}	r _{4i} d _i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная компетентность									
Творческая активность									
Оперативность									
Работа над повышением квалификации									
Перспективы дальнейшего продвижения по службе									
Умение организовать свой рабочий день									
Опыт руководящей работы									
Итого		X		X		X		X	
$R_{1j} = \frac{\sum r_{ij} \cdot d_i}{\sum d_i}$	X	X		X		X		X	

Таблица 1.2

Расчет средневзвешенных рангов на должность директора предприятия по личным качествам

Качества	d _i	Волков		Иванов		Сухотин		Шахова	
		r _{1i}	r _{1i} d _i	r _{2i}	r _{2i} d _i	r _{3i}	r _{3i} d _i	r _{4i}	r _{4i} d _i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коммуникабельность									
Требовательность									
Трудовая дисциплина									
Восприимчивость к критике									
Самостоятельность в принятии решений									
Умение строить взаимоотношения с руководителями, коллегами по работе и подчиненными									
Умение вести переговоры									
Итого		X		X		X		X	
$R_{2j} = \frac{\sum r_{ij} \cdot d_i}{\sum d_i}$	X	X		X		X		X	

По каждому кандидату находится рейтинг (P_j) как сумма произведений средневзвешенных значений всех рангов по каждой группе качеств на соответствующий для данной группы общий коэффициент значимости.

Расчеты производятся по формуле

$$P_i = \sum K_i \cdot R_{ij} = K_1 \cdot R_{1j} + K_2 \cdot R_{2j} + K_3 \cdot R_{3j} \quad (1.3)$$

где R_{ij} - средневзвешенное значение качества – j -го кандидата по i -ой группе качеств;
 K_i - общий коэффициент значимости i -ой группы качеств.

Расчеты целесообразно свести в итоговой таблице (табл. 1.4).

Таблица 1.3

Расчет средневзвешенных рангов на должность директора предприятия по психофизическим качествам

Качества	d_i	Волков		Иванов		Сухотин		Шахова	
		r_{1i}	$r_{1i}d_i$	r_{2i}	$r_{2i}d_i$	r_{3i}	$r_{3i}d_i$	r_{4i}	$r_{4i}d_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возраст									
Семейное положение									
Эмоциональность									
Работоспособность									
Состояние здоровья									
Пол, наличие детей и их возраст									
Итого		X		X		X		X	
$R_{3j} = \frac{\sum r_{ij} \cdot d_i}{\sum d_i}$	X	X		X		X		X	

6. По максимальному значению P_j определяется кандидат, наиболее соответствующий по своим данным должности директора предприятия.

Таблица 1.4

Определение рейтинга кандидата на должность директора

Группа качеств	K_i	Волков		Иванов		Сухотин		Шахова	
		R_{ij}	$K_i R_{ij}$	R_{ij}	$K_i R_{ij}$	R_{ij}	$K_i R_{ij}$	R_{ij}	$K_i R_{ij}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональные									
Личные									
Психофизические									
Итого:	10	X		X		X		X	

Документальные данные кандидатур на должность
директора предприятия

Наименование	Волков Л.Н.	Иванов И.Н.	Сухотин Н.С.	Шахова Н.А.
1	2	3	4	5
Возраст	33	40	52	34
Занимаемая должность	Заместитель директора	Главный экономист	Главный бухгалтер	Начальник отдела технического контроля
Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
Специальность	Автоматизация промышленного производства	Экономика и организация производства	Бухгалтерский учет	Конструирование и разработка КИП
Рабочий стаж (лет)	11	18	33	16
Т.ч. на предприятии	11	8	33	6
Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Инженер-электроник отдела АСУП, начальник отдела АСУП, зам. директора	Экономист по труду, главный экономист предприятия	Бухгалтер финансового отдела, экономист финансового отдела, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер	Инженер-конструктор отдела метрологии, ведущий инженер отдела метрологии, начальник отдела технического контроля
Общественная работа	Не участвует	Член совета трудового коллектива, депутат городской Думы	Член СТК	Председатель профсоюзного комитета
Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию производства на предприятии	Неоднократно поощрялся за активное участие в общественной работе	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию бухучета на предприятии	Нет
Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат (детей нет)	Холост	Замужем, 2 детей (9 и 7 лет)
Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находился на лечении в связи с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Удовлетворительное	Удовлетворительное

Вопросы:

1. Охарактеризуйте профессиональные качества менеджера?
2. Что такое организация?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

ОЦЕНКА ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ

Цель занятия: провести анализ стратегической позиции организации, с привлечением SWOT-анализа. Определить перспективные стратегические направления развития организации (2ч).

Стратегическое планирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает организация и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Достигается это за счет того, что менеджеры сравнивают внутренние силы и слабости компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать бизнес, и определяется распределение ресурсов.

SWOT-анализ (strength — сила, weakness — слабость, opportunity возможность, threat — угрозы) строится на определении сильных и слабых сторон организации, возможностей, определяемых как внутренней средой, так и внешним окружением, а также угроз, исходящих в основном из внешней среды.

Сильные стороны предприятия — то, в чем предприятие преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение запросов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Порядок выполнения практического занятия

Постановка задачи

Провести SWOT – анализ организации.

Порядок выполнения

1. Сформировать матрицу № 1 сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров.

Организация – оценивается уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.

Производство - оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.

Финансы - оцениваются издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.

Инновации - оценивается частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.

Маркетинг - оценивается качество их товаров/услуг, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующие параметры.

Факторы спроса - емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.

Факторы конкуренции - количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода из него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.

Факторы сбыта - количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.п.

Экономические факторы - курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.

Политические и правовые факторы - уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.

Научно-технические факторы - уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.

Социально-демографические факторы - численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические - климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.

Международные факторы - уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Таблица 2.1

Матрица № 1. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	1.
2.	2.
Угрозы	Возможности
1.	1.
2.	2.

2. Рассмотреть все сочетания сильных и слабых сторон с его возможностями и угрозами, т.е. выяснить, насколько значима связка той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью).

Для определения экспертной оценки «силы» рассматриваемого сочетания, соответствующего каждой ячейке матрицы, используется пятибалльная шкала оценок (связь более значима при большей оценке).

Результатом этого этапа становится матрица № 2. По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между разными выявленными проблемами. Цифры в ячейках матрицы являются экспертными количественными оценками парных связок «сильная сторона (слабая сторона) - угроза (возможность)».

Таблица 2.2

Матрица № 2. Экспертные количественные оценки

		Сильные стороны				Слабые стороны				ИТОГО
Угрозы										
Возможности										
ИТОГО										

3. Сформировать проблемное поле предприятия (таблица № 2.3, столбец № 2), в которой формулируются имеющиеся проблемы, связанные с тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями). Формулировка проблем носит итерационный характер, на каждом последующем шаге уточнения формулировки каждая из них вбирает близкие по смыслу проблемы, сформулированные на предыдущем шаге.

4. Заполнить матрицу № 3 на основе данных табл. 2.2. Числа, внесенные в ячейки матрицы № 3, шифры основных проблем, возникших из комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Матрица 3. Проблемное поле предприятия

			Сильные стороны					Слабые стороны			
			J ₁	J ₂	J ₃	J ₄	J ₅	J ₆	J ₇	J ₈	J ₉
Угрозы		I ₁									
		I ₂									
		I ₃									
		I ₄									
		I ₅									
Возможно- сти		I ₆									
		I ₇									
		I ₈									
		I ₉									

5. На основании матриц № 1 и 2 параллельно с формированием матрицы № 3 сформировать матрицу № 4 (табл. 2.4), содержащую количественные оценки проблем и их ранги, по которым должна осуществляться сортировка проблем по убыванию их значимости для предприятия. Комплексные оценки сформулированных проблем определяются как сумма экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

Таблица 2.4

Матрица 4. Ранжирование проблем предприятия по значимости

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

В соответствии с полученными количественными оценками проранжированные по убыванию значимости проблемы организации служат для разработки стратегий ее развития на ближайшую перспективу. Каждая такая стратегия призвана разрешить ту или иную проблему, что в итоге приведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

Вопросы:

Какие можно выделить сильные стороны предприятия?

Что такое рыночные возможности предприятия?

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: овладение навыками и умениями в проектировании и перепроектировании работы в организации, обеспечение понимания всех составляющих процесса проектирования работы (2ч.).

Функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того, чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру.

Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия (набор действий) осуществляются в рамках данной функции.

Процесс **реализации функции** отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая индивидом *работа*. Функция или задача описывают в основном *содержательную* сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности, т.е. отвечает на вопрос: *что* следует делать.

Вводимое понятие «работа» включает также и *организационную* сторону осуществления деятельности, т.е. дает ответ на вопросы: *как* делать и *кому* следует (права и ответственность) делать. Все вместе это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы. Данный процесс называется **проектированием работы** в организации и во многом определяет успех деятельности последней. Проектирование работы представляет собой процесс здания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации, т.е. проектирование работы является дизайном работы. Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. С течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией дизайн работы может меняться. Этот процесс называется **перепроектированием работы**.

Цель анализа работы — это дать объективное описание самой работы, т.е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. **Функциональный анализ работы (ФАР)** включает в себя описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует использовать;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения работы.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие, как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества. Для составления списка этих требований в условиях конкретной организации используется метод *должностного аналитического вопросника (ДАВ)*. Этот метод предполагает описание указанных характеристик индивида путем анализа следующих параметров работы:

- информационные источники, важные для выполнения работы;

- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- физические действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- характер межличностных отношений, желательных для работы;
- характер реакции индивида на условия работы.

Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность составляют **контекст работы**.

Параметры работы определяются на основе результатов ее анализа. К параметрам работы относятся ее *масштаб*, *сложность* и *отношения*, в которые ее исполнитель вступает с другими работниками.

Масштаб работы представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить. Обычно, чем больше задач или операций должен выполнить работник, тем больше это займет у него времени.

Сложность работы, как ее параметр, носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом. На практике сложность работы зависит от личностных характеристик исполнителя и делегированных ему прав по ее осуществлению.

Под **отношениями по работе** при ее проектировании понимается установление межличностных связей между исполнителем работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации.

Рассмотрение отношений как параметра, используемого при проектировании работы, является началом формирования структуры организации. Это связано с завершением организационного обособления функций в форме рабочих отношений. Связи между функциями, а точнее между работами в организации, и составляют основу ее структуры.

Под **технологией выполнения работы** в широком смысле слова понимаются действия, знания, методы и физические предметы (техника), используемые в работе для получения результата (продукции или услуг). Отношение между технологией и проектированием работы носит многосторонний характер. Так, данное отношение может быть рассмотрено с точки зрения знания работником того, когда и где работа должна выполняться и как ее выполнять, а также с точки зрения взаимозависимости работ.

Информирование работника о том, *когда и где* должна выполняться работа, определяет степень свободы в принятии им решения о начале и месте работы.

Информирование работника о том, *как* должна выполняться работа, определяет степень свободы в выборе им средств (предметов и методов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат.

Третьей характеристикой технологии, влияющей на проектирование работы, является *взаимозависимость* работ в организации. Данная характеристика определяет степень, с которой осуществляется взаимодействие между двумя или более работниками (или группами работников), обеспечивающее выполнение поставленных перед ними задач. Так, в ходе строительства высотных домов требуется высокая степень взаимодействия между оператором подъемного крана и бригадой строителей.

Существуют четыре типа взаимозависимости работ: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая.

Складывающаяся взаимозависимость появляется тогда, когда от отдельного работника не требуется взаимодействия с другими работниками для выполнения работы в целом.

Последовательная взаимозависимость предполагает, что прежде, чем один работник приступит к работе, другой должен выполнить ряд операций, позволяющих сделать это. В этом случае то, что является для одного началом в работе, для другого — это окончание работы.

Связанная взаимозависимость представляет собой ситуацию, когда конец работы одного становится началом работы другого, и наоборот.

Групповая взаимозависимость строится на одновременном участии всех сторон в данном действии и как бы включает все предыдущие взаимозависимости вместе. Групповой подход используется при высокой неопределенности в работе и требует от участников большой степени сотрудничества и взаимодействия, эффективной коммуникации и умения принимать групповые решения.

Порядок выполнения практического занятия

1. Выбор объекта, на котором необходимо провести проектирование работ:
 - небольшая торговая фирма по продаже потребительских товаров, имеющая подвальное помещение (40 м²) и три торговые точки (киоски) в разных районах города;
 - туристическое бюро (отдых внутри страны и за рубежом), расположенное в бывшей однокомнатной квартире (20 м²);
 - бензоколонка с автомастерской в новой части города (площадь 60 м²) в стороне от автомагистрали (100 м);
 - организация по разработке компьютерных программ в области высоких технологий с очень узкой специализацией.
2. Сформулировать для выбранной организации:
 - основное направление деятельности организации;
 - основная категория клиентов;
 - потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией организации;
 - отличительный признак, подчеркивающий особенность организации, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
 - сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.
3. Проанализировать условия, в которых работает организация.
4. Определить, какие функции должно выполнять данное предприятие. Спроектировать структуру организации. Определить перечень функциональных подразделений.

Таблица 3.1

Функциональные подразделения организации

Название отдела	Выполняемые функции

5. На основе выделенных функций спроектировать соответствующие им работы и определить тип их взаимосвязи. Проектирование включает анализ работы: содержание, требование, контекст. При необходимости рассмотреть параметры работы: масштаб, сложность, отношения.
6. Определить обязанности сотрудников исходя из структуры организации.

Таблица 3.2

Обязанности сотрудников

Должность	Описание обязанностей

Вопросы:

1. Какие можно выделить функции управления?
2. Охарактеризуйте процесс реализации функции?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

ПОСТРОЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ ПЕРСОНАЛА. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ О СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА

Цель занятия: исходя из анализа интересов и характера членов коллектива, построить систему стимулирования, которая вызвала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива (2 ч.).

Любая организация состоит из людей. Любой человек является субъектом, то есть имеет интересы и возможности. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Последние две составляющие компоненты часто называются профессиональным опытом. Таким образом, возможности работника определяют его способность выполнять конкретные функции, что естественно учитывается при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и пр.

Интересы, представляя собой, проявление системы ценностей, определяют предпочтения (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производственной деятельности. Одна из крайних точек зрения на отношение между интересами субъекта и деятельностью заключается в том, что субъект делает только то, что он хочет, то есть то, что соответствует его интересам. Системы стимулирования персонала нацелены именно на данный аспект поведения работников как субъектов.

Сотрудники в организации объединены в различные коллективы (структурные подразделения, проектные группы под конкретную цель и т.д.). Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат. Эффективность коммуникации и интеграции результатов существенно зависит от поведения членов коллектива, которое может быть конструктивным, способствующим коммуникации и интеграции результатов, или деструктивным, разрушающим нормальную коммуникацию и препятствующим интеграции результатов.

В значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер детерминирует предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей.

Характер и интересы субъекта формируют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть формировать поведение человека в группе. Именно в этом заключается стимулирование. Поскольку две составляющие компоненты, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой мере в нем присутствует каждый мотивационный тип.

Характеристика типов мотивации

Тип мотивации	Характеристика
1	2
Люмпенизированный тип (ЛЮ). Относится к избежательному классу мотивации.	<ul style="list-style-type: none"> - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; - согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; - низкая квалификация; - не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; - низкая активность и выступление против активности других; - низкая ответственность, стремление переложить ее на других; - стремление к минимизации усилий.
Инструментальный тип (ИН). Относится к достижительному классу мотивации	<ul style="list-style-type: none"> - интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); - важна обоснованность цены, не желает «подачек»; - важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
Профессиональный тип (ПР). Относится к достижительному классу мотивации	<ul style="list-style-type: none"> - интересует содержание работы; - не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили; - интересуют трудные задания - возможность самовыражения; - считает важной свободу в оперативных действиях; - важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.
Патриотический тип (ПА). Относится к достижительному классу мотивации.	<ul style="list-style-type: none"> - необходима идея, которая будет им двигать; - важно общественное признание участия в успехе; - главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
Хозяйский тип (ХО). Относится к достижительному классу мотивации	<ul style="list-style-type: none"> - добровольно принимает на себя ответственность; - характеризуется обостренным требованием свободы действий; - не терпит контроля.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избежательной мотивации (избежательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Формы стимулирования должны соответствовать мотивационным типам. Существует следующая классификация форм стимулирования:

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.
5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть:

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в табл. 4.2.

Реакция на стимулирование:

- «базовая» (Б) - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» (П)- данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» (Н)- применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» (З)- применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Для разработки Положения о стимулировании персонала, введем следующие определения:

- мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанное с его интересами и определяющее его поведение в организации,
- стимул – это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Таблица 4.2

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Негативные	Н	З	П	З	Б
Денежные	Б	П	Н	П	Н
Натуральные	П	Н	П	Н	Б
Моральные	З	П	Б	Н	Н
Патернализм	З	З	П	З	Б
Организационные	Н	Б	Н	П	З
Участие в управлении	Н	П	П	Б	З

Для разработки Положения о стимулировании персонала, введем следующие определения:

- мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанное с его интересами и определяющее его поведение в организации,
- стимул – это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Можно выделить два типа стимулов:

1. Негативный. Взыскание – воздействие по отношению к работнику, влекущее для него определенные неблагоприятные последствия. При этом воздействие может быть выражено в различных формах: депремировании, выговоре, смещении на более низкую должность, увольнении и т.д.

2. Позитивный. Поощрение – воздействие по отношению к работнику, влекущее для него благоприятные последствия. Как и в предыдущем случае, поощрение не ограничивается денежной формой – это, например, грамоты, повышение в должности, изменение условий труда и т.д.

Стимулирование – применение стимула при возникновении ситуации, требующей корректировки поведения персонала. Подобную ситуацию далее будем называть основанием стимулирования. Таким образом, стимулирование – это процесс, включающий ряд этапов.

Порядок выполнения практического занятия

1. Построение мотивационного профиля персонала.

1.1. Ответьте на вопросы, предложенные анкетой.

1.2. Обработка результатов.

Обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов .

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации.

1.3. Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов подсчитайте, сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете.

Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

Результаты анкетирования занесите в таблицу.

Таблица 4.3

Результаты тестирования

<i>Тип мотивации</i>	<i>Количество ответов</i>	<i>Индекс</i>	<i>Ранг</i>
ЛЮ			
ИН			
ПР			
ПА			
ХО			
Всего ответов			

1.4. Статистическая обработка ответов для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно или для всего коллектива.

2. Разработка Положения о стимулировании персонала

2.1. Исходя из стратегической ситуации, необходимо определиться с политикой стимулирования (см. выше) и определить цели системы стимулирования. Именно соответствие этим целям является критерием, который определяет включение того или иного основания в систему стимулирования. Реализуемая стратегия развития бизнеса и системы организационного управления является основой для формирования перечня оснований стимулирования, то есть благоприятных для организации действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования, и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

2.2 Анкетирование работников с целью определения мотивационного профиля персонала организации.

2.3. Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования. Необходимо составить перечни всех ранее использовавшихся в организации оснований для стимулирования и форм стимулирования (для взысканий и поощрений отдельно) (таблицы 5, 6). Материалом для обследования системы стимулирования являются распорядительные документы (приказы и распоряжения).

Перечень использовавшихся в организации оснований для поощрений

Основания для стимулирования (поощрения)	Форм стимулирования (поощрения)

2.4. Проектирование оснований стимулирования. Список всех фактически применявшихся оснований стимулирования (результат этапа 2.3), подвергается ревизии – те основания, которые неактуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования (результат этапа 2.1), вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития. В результате получаются две новые таблицы с перечнями оснований поощрений и взысканий.

Перечень использовавшихся в организации оснований для взысканий

Основания для стимулирования (взыскания)	Формы стимулирования (взыскания)

2.5. Проектирование форм стимулирования. Полученные на этапе 2.3 перечни форм поощрений и взысканий подвергаются ревизии – из них вычеркиваются формы, неадекватные мотивационному профилю организации, и добавляются новые, соответствующие структуре мотивации. Проектирование осуществляется по данным обследования второго этапа на основе Таблицы соответствия мотивационных типов и форм стимулирования (табл. 2). Тем самым перечень применяемых форм стимулирования приводится в соответствие мотивационному профилю организации в контексте принятой политики стимулирования.

2.6. Шестой этап заключается в идентификации связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования (закреплении форм стимулирования за основаниями стимулирования). Каждому основанию для стимулирования необходимо определить подходящие формы стимулирования, объем (вид) стимулирования и лиц, имеющих полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования.

2.7. На седьмом этапе производится разработка и оформление текста Положения о стимулировании персонала. Фактически к этому моменту содержательная работа выполнена – определены основания стимулирования и формы стимулирования, их соответствие, полномочия по выбору и применению форм стимулирования. Вместе с текстом Положения готовится проект приказа о вводе в действие Положения и о порядке его изменения.

2.8. На восьмом (заключительном) этапе проходит утверждение Положения о стимулировании.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте типы мотивации?
2. Какие можно выделить типы стимулов?

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЗАПАСОВ

Цель занятия: освоить экспертный метод парных сравнений, для оценки выбора поставщиков запасов (2ч.).

Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Можно выделить главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщика:

1. Качество продукции. Относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.

2. Надежность поставщика (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.).

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем снабжения.

Порядок выполнения практического занятия

Постановка задачи

Руководитель предприятия решает, с каким поставщиком сырья ему выгоднее работать. В качестве критериев выбраны: x_1 – широта ассортимента; x_2 – качество сырья на момент поставки; x_3 – цена на сырье. Используя экспертный метод парных сравнений, необходимо принять наиболее обоснованное решение при заданной системе критериев сравнения.

Порядок выполнения

1. Сформировать матрицу предпочтений для критериев сравнения (таблица 1). Необходимо предпочесть один из критериев сравнения другому. Если критерий более важен, чем другой, это отмечается в матрице предпочтений знаком «>», в противном случае «<», если значимость критериев одинакова, это отмечается соответствующим знаком «=». Результирующая оценка (столбец 7) принимается по большинству значений.

Таблица 5.1

Сравнительные экспертные оценки критериев

Пары сравниваемых критериев	Эксперты					Результирующая оценка сравнения
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
x_1 и x_2						
x_1 и x_3						
x_2 и x_3						

2. Вычислить нормированные оценки значимости критериев. Сформировать матрицу смежности критериев (таблица 2). В ней используются количественные нормы значимости:

$$\alpha_{ij} = \begin{cases} 2, & \text{если } x_i > x_j; \\ 1, & \text{если } x_i = x_j; \\ 0, & \text{если } x_i < x_j; \end{cases}$$

Таблица 5.2

Матрица смежности критериев

Критерий i	Критерий j			P _j (1)	P _j ^{отн} (1)	P _j (2)	P _j ^{отн} (2)
	x ₁	x ₂	x ₃				
x ₁							
x ₂							
x ₃							

Итерированная сила критерия первого порядка считается по формуле

$$P_j(1) = \sum_{i=1}^n \alpha_{ij} \quad (5.1)$$

Итерированная сила критерия второго порядка определяется по формуле

$$P_j(2) = \sum_i \alpha_{ij} \cdot P_j(1) \quad (5.2)$$

Оценка значимости критерия на 1-й итерации определяется по формуле

$$P_j^{\text{отн}}(1) = P_j(1) : \sum_{j=1}^n P_j(1) \quad (5.3)$$

Оценка значимости критерия на 2-й итерации определяется по формуле

$$P_j^{\text{отн}}(2) = P_j(2) : \sum_{j=1}^n P_j(2) \quad (5.4)$$

3. Рассчитать оценки объектов сравнения по каждому критерию в отдельности

Оценка объектов сравнения по критериям с учетом их значимости рассчитывается по формуле

$$O_{\text{ц}} = \beta_j \cdot P_j^{\text{отн}}(2) \quad (5.5)$$

Сводная оценка объекта сравнения вычисляется как сумма оценок по строке, т.е.

$$O_{\text{ц}}^{\text{CB}} = \sum \left(\beta_j \cdot P_j(2) \right) \quad (5.6)$$

Таблица 5.3

Матрица нетранзитивных парных сравнений объектов.
Критерий «Широта ассортимента»

Объекты сравнения	Критерий j			Pj(1)	Pj ^{отн} (1)	Pj(2)	Pj ^{отн} (2)
	Объект 1	Объект 2	Объект 3				
Объект1							
Объект2							
Объект3							

Таблица 5.4

Матрица нетранзитивных парных сравнений объектов.
Критерий «Качество сырья на момент поставки»

Объекты сравнения	Критерий j			Pj(1)	Pj ^{отн} (1)	Pj(2)	Pj ^{отн} (2)
	Объект 1	Объект 2	Объект 3				
Объект1							
Объект2							
Объект3							

Таблица 5.5

Матрица нетранзитивных парных сравнений объектов.
Критерий «Цена на сырье»

Объекты сравнения	Критерий j			Pj(1)	Pj ^{отн} (1)	Pj(2)	Pj ^{отн} (2)
	Объект 1	Объект 2	Объект 3				
Объект1							
Объект2							
Объект3							

4. Вычислить сводные оценки объектов сравнения с учетом значимости (оценок) критериев (таблица 5.6).

Таблица 5.6

Сводная таблица сравнения объектов

Объекты сравнения	X ₁	X ₂	X ₃	Сводная оценка	Ранг объекта
	β _j				
Объект1					
Оценка объекта по критерию					
Оценка объекта с учетом значимости					
Объект2					
Оценка объекта по критерию					
Оценка объекта с учетом значимости					
Объект3					
Оценка объекта по критерию					
Оценка объекта с учетом значимости					

Ранг объекта назначается в соответствии с его сводной оценкой. Высший ранг равен 1.

5. Сделать выводы.

Вопросы:

1. Назовите главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщика?
2. Что такое матрица предпочтений?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

ДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЯВЛЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Цель занятия: закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально - психологических отношений в коллективе (2ч.).

Под *социально-психологическим климатом* трудового коллектива следует понимать систему социально - психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Социально-психологический климат зависит от стиля деятельности коллектива и отношения к нему его членов, особенностей восприятия их друг другом (оценок, мнений, реагирования на слова и поступки), взаимно испытываемых чувств (симпатий, антипатий, сопереживания, сочувствия), психологического единства (общности потребностей, интересов, вкусов, ценностных ориентаций, уровня конфликтности, характера критики и самокритики) и др.

Социометрическая методика (социометрия) представляет собой совокупность приемов для количественной оценки и графического представления межличностных отношений в малых группах на основе анализа выборов ее членов, сделанных респондентами (опрашиваемыми) для различных видов совместной деятельности. Она позволяет:

- выявить структуру межличностных отношений путем определения взаимных чувств, симпатий, неприязни, безразличия и других эмоционально-чувственных явлений среди членов данной группы;
- определить уровень авторитетности лидера, а также место (статус) каждого члена группы в структуре межличностных отношений;
- определить наличие и состав микрогрупп, а также специфику взаимоотношений между ними;
- дать оценку групповой сплоченности;
- проанализировать деятельность менеджера, управляющего с точки зрения социально-психологической эффективности и составить соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Исследование проводится в несколько этапов:

1. *Определение основного критерия (вопроса) исследования.* Критерий - это вопрос или утверждение, проясняющий сущность взаимоотношений между людьми, оказавшимися в одной рабочей группе и вынужденными часто контактировать между собой. Если эти взаимоотношения напряженные и носят отрицательную эмоциональную окраску, сплоченность в группе нарушается, страдают нормальные рабочие контакты: возникает непонимание, появляются попытки явного и скрытого саботажа.

Критерием может выступить, например, следующий вопрос: "С кем бы Вы предпочли выполнить следующий этап работ?". Таких критериев может быть несколько. Важно правильно определить критерий социометрического исследования, чтобы затем его результаты дали ответ на вопрос о причинах возникающих или прогнозируемых трудностей.

2. *Осуществление процесса выборов.* Участники проекта отвечают на поставленный вопрос, выбирая из своей рабочей группы тех, с кем приятнее работать или с кем лучше налажен рабочий контакт.

3. *Обработка и визуализация данных.* Расчет социометрических коэффициентов и построение специальных графических изображений позволят наглядно оценить степень сплоченности группы, выявить структуру, установить наличие неформальных лидеров, способных влиять на психологический климат и работоспособность коллектива.

4. *Выводы.* На основании полученных результатов можно самостоятельно описать социально-психологический климат в группе, оценить напряженность отношений и понять, кто

из членов группы отвергаем остальными и не включен в рабочие контакты, а кто ее консолидирует в реальности.

5. *Выработка действий по преодолению кризисной ситуации.* На основе полученных выводов формулируются предложения по регулированию и коррекции взаимодействий между членами группы. Возможные действия в этом случае:

- ·налаживание контакта с лидерами группы;
- ·адаптация отверженных в группе (тех, кого вообще не выбирают);
- ·адаптация отрицательных лидеров (тех, кого постоянно отвергают) и т.д.

Периодическое выполнение шагов 1-5. Периодическое выполнение шагов 1-5 необходимо для оценки динамики изменения степени сплоченности группы. Чем чаще члены группы выбирают друг друга в различных рабочих ситуациях, тем лучше климат в группе и выше ее сплоченность. С целью повышения отдачи от работы коллектива можно использовать переформирование групп с учетом эмоциональных взаимных реакций, как способ укрепления и рационализации рабочих контактов. В крайнем случае, может быть принято решение о необходимости полного расформирования группы, как бесперспективной.

Порядок выполнения практического занятия

Постановка задачи

Исследовать характер взаимоотношений внутри трудового коллектива, основываясь на социоматрице трудового коллектива (таблица 6.1).

Таблица 6.1

Социоматрица трудового коллектива

№	Кто выбирает	Кого выбирают			Количество сделанных выборов			Количество взаимных выборов		
		1	2	3	Кс ⁺	Кс ⁻	Кс ⁰	Кс ⁺⁺	Кс ⁻⁻	Кс ⁰⁰
1.										
2.										
3.										
Число полученных выборов	Кп ⁺				СКс ⁺			СКс ⁺⁺		
	Кс ⁻				СКс ⁻			СКс ⁻⁻		
	Кс ⁰				СКс ⁰			СКс ⁰⁰		

где $K_{п}^{+}$ - количество положительных выборов полученных каждым из членов группы;
 $K_{п}^{0}$ - количество нейтральных выборов полученных каждым из членов группы;
 $K_{п}^{-}$ - количество отрицательных выборов полученных каждым из членов группы;
 $K_{п}^{+}$ - количество положительных выборов сделанных каждым из членов группы;
 $K_{п}^{0}$ - количество нейтральных выборов сделанных каждым из членов группы;
 $K_{п}^{-}$ - количество отрицательных выборов сделанных каждым из членов группы;
 K^{++} - количество взаимных положительных выборов;
 K^{--} - количество взаимных отрицательных выборов;
 K^{00} - количество взаимных нейтральных выборов;
 СКс⁻ - сумма количества сделанных выборов;
 СК – количество взаимных выборов.

Порядок выполнения

1. Построить индивидуальные социограммы каждого члена коллектива. Каждый респондент обозначается кругом с соответствующим ему номером. Отношения между ними обозначаются линиями со стрелками. При этом положительный выбор обозначается сплошной линией, а отрицательный – пунктиром. Сделать выводы.

2. Построить коллективную социограмму, на которой рассматриваются все связи и количество выборов между членами опрошенной группы. Сделать выводы.

3. Рассчитать показатели, характеризующие социально-психологический климат в коллективе, включающие:

Социометрический индекс потребности каждого человека в общении с другими членами группы. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ипо} = \frac{K_{\text{е}}^{+} - K_{\text{е}}^{-}}{N-1}, \quad (6.1)$$

где Ипо^{+} - социометрический индекс потребности в общении;

$K_{\text{е}}^{+}$ - количество сделанных положительных выборов

$K_{\text{е}}^{-}$ - количество сделанных отрицательных выборов;

N - количество опрошенных членов группы.

Социометрический статус личности в коллективе, характеризующий популярность и авторитетность члена коллектива. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ист} = \frac{K_{\text{п}}^{+} - K_{\text{п}}^{-}}{N-1}, \quad (6.2)$$

где Ист^{+} - социометрический индекс потребности в общении;

$K_{\text{п}}^{+}$ - количество полученных положительных выборов;

$K_{\text{п}}^{-}$ - количество полученных отрицательных выборов;

N - количество опрошенных членов группы.

Индекс психологической совместимости членов коллектива рассчитывается на основе анализа взаимных выборов. Для этого применяется следующая формула:

$$\text{Исм} = \frac{K_{\text{е}}^{++} - K_{\text{е}}^{-}}{N-1}, \quad (6.3)$$

где Исм^{++} - индекс совместимости членов группы;

$K_{\text{е}}^{++}$ - количество взаимных положительных выборов;

$K_{\text{е}}^{-}$ - количество взаимных отрицательных выборов;

N - количество опрошенных членов группы.

Индекс групповой сплоченности подразделения. Он представляет собой разницу между индексами группового единства (Иге) и групповой разобщенности (Игр).

Для расчета **индекса группового единства (Иге)** используется формула, учитывающая сумму количества сделанных взаимных положительных выборов:

$$\text{Иге} = \frac{CK_{\text{е}}^{++}}{N(N-1)}, \quad (6.4)$$

где $CK_{\text{е}}^{++}$ - сумма количества взаимных положительных выборов.

Для расчета **индекса групповой разобщенности (Игр)** производится аналогично, но с применением другой формулы, учитывающей сумму количества сделанных взаимных отрицательных выборов:

$$\text{Игр} = \frac{СК_{\bar{c}}}{n(n-1)}, \quad \text{Игр} = \frac{СК_{\bar{c}}}{n(n-1)} \quad (6.5)$$

где $СК_{\bar{c}}$ - сумма количества взаимных отрицательных выборов.

Для расчета **индекса групповой сплоченности** структурного подразделения используется формула

$$\text{Игс} = \text{Иге} - \text{Игр} , \quad (6.6)$$

где **Игс** - индекс групповой сплоченности.

4. В зависимости от количества полученных социометрических положительных выборов осуществить классификацию испытуемых по 5 статусным группам. Сделать выводы.

Среднее число полученных одним испытуемым выборов (K) вычисляется по формуле

$$K = \frac{\text{Общее число сделанных положительных выборов}}{\text{Общее количество испытуемых}} . \quad (6.7)$$

Таблица 6.2

Классификация испытуемых по итогам социометрического эксперимента

Статусная группа	Количество полученных выборов
«Звёзды»	В два раза больше, чем среднее число полученных одним испытуемым выборов
«Предпочитаемые»	В полтора раза больше, чем среднее число полученных одним испытуемым выборов
«Принятые»	Равно или несколько больше (меньше) среднего числа полученных одним испытуемым выборов
«Непринятые»	В полтора раза меньше, чем среднее число полученных одним испытуемым выборов
«Отвергнутые»	Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных одним испытуемым выборов

5. Выработайте рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в исследуемых трудовых коллективах.

Вопросы:

1. В чем заключается социометрическая методика?
2. На чем основано применение социометрии?

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Цель занятия: исследование стилей руководства (2ч.).

Под стилем руководства (управления) можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч.

Существует несколько классификаций стилей руководства, но наиболее распространенная из них основывается на представлениях Курта Левина. Согласно ей выделяются авторитарный (авторитарный), демократический и либеральный стили, различающиеся по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства и участия его и руководимого им коллектива в принятии решений.

Авторитарный (авторитарный) стиль подразумевает жесткое руководство — распоряжения, инструкции, требующие от группы неукоснительного выполнения. Придерживающийся этого руководитель определяет всю деятельность группы, прописывает все технические приемы и действия.

Для этого стиля характерны четкая постановка целей деятельности, энергичная форма отдачи распоряжений, приказаний, нетерпимость ко всему, что идет вразрез с мнением руководителя. Члены группы у такого руководителя постоянно находятся в состоянии неопределенности относительно своих будущих действий, знают только свои частные задачи.

Связи между участниками сводятся руководителем до минимума, так чтобы они осуществлялись только через его посредничество или при его наблюдении. Руководитель при необходимости разбивает подчиненных на группы, не считаясь с их мнением. В похвалах и критике придерживается только своего мнения.

При **демократическом стиле руководства** группа в той или иной мере подключается к организации деятельности. Руководитель разрешает членам группы участвовать (и даже приветствует это) в определении содержания ее деятельности, распределяет между ними ответственность, поощряет и развивает отношения между подчиненными, стремясь уменьшить внутригрупповое напряжение; создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества. Все члены группы в общем виде знают все основные этапы деятельности. Когда кто-то просит совета, руководитель предлагает на выбор не один, а несколько способов достижения цели. Сотрудники разбиваются на группы по их желанию. Руководитель старается быть объективным в своей похвале и критике их участников.

Позицию руководителя, придерживающегося демократического стиля, можно охарактеризовать как «первого среди равных». Его власть необходима для рационального выполнения стоящих перед коллективом задач, но не основывается на приказах и репрессиях. Такой руководитель более доступен для подчиненных, которые чувствуют себя с ним свободно и общаются охотно. Предоставление подчиненным в ряде случаев самостоятельности и инициативы способствует формированию у них зрелого в социальном плане поведения.

Однако отсутствие жесткости и агрессивности подобный руководитель должен компенсировать большей, чем обычно, включенностью в работу. Настойчивость, последовательность и такт — главное «оружие» руководителей, демонстрирующих этот стиль руководства.

При **либеральном стиле** руководитель вмешивается, участвует в организации деятельности группы только в том случае, когда члены последней обращаются к нему, причем его вмешательство реализуется в форме совета и объяснения. Членам группы дается полная свобода принимать свои собственные решения. Материалы и информация предоставляется им только тогда, когда об этом они просят сами. Руководители, демонстрирующие такой стиль, замечания делают редко.

Порядок выполнения практического занятия

Постановка задачи

Определение личного стиля управления. Методика разработана А.А. Деркач и представлена в издании «Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности».

Порядок выполнения практического занятия

Ниже представлено 50 утверждений. Обведите кружком (или пометьте другим каким-либо знаком) те утверждения, с которыми Вы согласны, т.е. которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Тест-опросник

1. При работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказывать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с моими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я сделаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстраиваться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролирую их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их надо постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Анализ результатов тестирования

Степень выраженности стилей управления (авторитарного, либерального, демократического) определяется путем подсчета суммы в соответствии с ключом к тест-опроснику.

Таблица 7.1

Ключ к тест-опроснику

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.	
Демократичный	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7 баллов), средней (8-13 баллов), высокой (14-20 баллов). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На взгляд автора, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно руководствоваться данными, приведенными в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Социально-психологическая характеристика индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности управления
1	2
Авторитарный стиль управления	
0-7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиняться.
8-13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и предупреждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14-20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями,

1	2
	злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
Либеральный стиль управления	
0-7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8-13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14-20	<i>Высокая:</i> полное безразличие к интересам коллектива нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
Демократический стиль управления	
0-7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
8-13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
14-20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте автократический (авторитарный) стиль.
2. Охарактеризуйте демократический стиль руководства.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

ИССЛЕДОВАНИЕ РИСКОВ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель занятия: ознакомиться с видами внешних предпринимательских рисков; с вызывающими их причинами и факторами, которые усиливают или снижают вероятность наступления рисков и размер потерь при наступлении рисков ситуации; с количественными методами оценки рисков и принятием управленческого решения на основе их анализа (2ч.).

Методические указания

Риск можно рассматривать как опасность возникновения ущерба. Ущерб - это результат нарушения договора другими предпринимателями и организациями, нарушение функций работниками и т.д.; это дополнительные затраты.

Характеристикой риска является степень риска как мера вероятности наступления риска и потенциальных потерь предпринимателя. Ущерб приводит к снижению чистой прибыли предприятия.

Важнейшей классификацией рисков можно считать их деление на внешние и внутренние. Внешние определяются внешней средой предприятия; внутренние связаны с организацией, управлением финансами предприятия, с личностью руководителя.

Перечень рисков составляют на основе литературных источников, опросов менеджеров; разработчики проектов систематизируют риски.

Содержание практического занятия

Практическим занятием охвачена фаза выработки управленческих решений, включающая в себя стадии: выявления, формулировки и обоснования проблемы; сбора и анализа информации; формулировки и отбора вариантов решения; выбора окончательного варианта решения.

Качественный анализ сводится к составлению перечня рисков, к выявлению причин и факторов рисков. Перечень рисков, единый для всех проектов. Качественный анализ в практическом занятии сводится к ознакомлению с перечнем.

Анализ информации (количественный анализ рисков)

На этой стадии выработки управленческого решения производится оценка степени рисков по каждому фактору и по

каждой причине. Код риска состоит из трех цифр: первая номер риска, вторая - номер причины, третья - номер фактора. Например, 1.4.5. (табл. 8.1). Из табл. 8.1 отбираются для анализа 5-7 рисков. Например, 1.4.4.; 1.2.2.; 2.4.5. и т.д.

$$R = W_1 \cdot V_1,$$

где W - значимость риска в реализации проекта, в получении прибыли (убытка); V - вероятность наступления риска.

W_1 - определяется на основе интуиции и опыта разработчиков (группы студентов) путем построения матрицы попарного сравнения рисков. На пересечении строки и столбца фиксируются номера тех рисков, значимость которых оказывается большей в сравниваемой паре.

Классификатор рисков, их причин и факторов рисков

Содержание риска	Причина риска	Фактор риска
1	2	3
1. Недополучение исходного сырья, оборудования, энергоресурсов	<p>1. Непредвиденная ситуация, приводящая к невозможности производства сырья по договору (в т.ч. временная)</p> <p>2. Приятное поставщиком решение о разрыве договора и смене потребителя</p> <p>3. Принятое поставщиком решение об изменении условий договора</p> <p>4. Срыв сроков поставок</p>	<p>1. Экономическая нестабильность в стране</p> <p>2. Отсутствие у поставщика привычки быть обязательным, дисциплинированным</p> <p>3. Скачки темпов инфляции, валютных курсов рубля, цен</p> <p>4. Недостаточность резервов предприятия для компенсации повышения закупочных цен поставщиками</p> <p>5. Слабая диверсифицированность поставщиков</p>
2. Неполная реализация продукции	<p>1. Неприемлемые цены на изделие</p> <p>2. Переход потребителей на новую продукцию, изменение специализации потребителей.</p> <p>3. Снижение спроса из-за уменьшения выручки потребителей</p>	<p>1. ограниченный набор профильных технологий.</p> <p>2. Нестабильность общей экономической ситуации</p> <p>3. Распространение стратегий достижения максимальных прибылей в кратчайшие сроки и любыми средствами</p>

1	2	3
	<p>4. Недостаток информации о рынке сбыта</p> <p>5. Упущения в патентной политике завода, приведшие к доступу конкурентов к новшеству</p> <p>6. Неправильная оценка в проекте спроса</p> <p>7. Потеря ключевых фигур персонала</p> <p>9. Падение цен на рынке</p> <p>10. Снижение цен на продукцию конкурентами в ответ на новый товар</p> <p>11. Увеличение производства у конкурентов</p> <p>12. Легальная или нелегальная имитация конкурентами запатентованной технологии</p>	<p>4. Появление новых технологий, продукции (НТП)</p> <p>5. Вытеснение высокоразвитых технологий более простыми (рецессия)</p> <p>6. В договоре не учтены негласные условия, учитывающие личные интересы</p> <p>7. Облегчение условий импорта товаров</p> <p>8. Высокая рентабельность в отрасли, способствующая притоку конкурентов</p> <p>9. Низкие затраты на маркетинг</p>

1	2	3
3. Недополучение или несвоевременное получение оплаты за реализованную продукцию	1. Отсутствие у потребителя необходимой суммы 2. Использование потребителем суммы для оплаты на другие цели 3. Сбои в системе банковского обслуживания 4. Несоблюдение сроков платежей	1. Кризисное состояние взаимных платежей 2. Непредвиденное увеличение цен отдельными предприятиями 3. Отсутствие у потребителя традиции быть обязательным, дисциплинированным 4. Слабость хозяйственного арбитража (суда)
4. Увеличение затрат в сфере обращения	1. Непредвиденные пошлины, отчуждение части имущества по политическим соображениям, увеличение налогов 2. Потери товара или ухудшение качества при транспортировке, аварийности транспорта	1. Неэффективная работа сбытовой сети 2. То же транспортной системы 3. Нестабильность общей экономической ситуации

1	2	3
5. Отказ покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат продукции)	1. Несоответствие качества 2. Невозможность использования продукции (старые технологии) 3. Решение о переходе завода-покупателя на новую продукцию (и другого поставщика) 4. Решение завода-покупателя о переходе завода на другой вид деятельности	1. Нестабильность общей экономической ситуации 2. Излишняя концентрированность на малом количестве потребителей 3. Отсутствие у потребителей быть обязательными, дисциплинированными

Таблица 8.2

Матрица попарного сравнения рисков

Индекс риска	Индекс риска							Количество предпочтений	Присвоенный ранг	W ₁
	1	2	3	4	5	6	7			
1	-	1	3	1	5	1	7	3	4	0,154
2	1	-	2	4	2	6	2	3	4	0,192
3	3	2	-	4	1	6	7	1	1	0,038
4	1	4	4	-	5	4	4	4	6	0,231
5	5	2	1	5	-	5	7	3	4	0,254
6	1	6	6	4	5	-	7	2	2	0,154
7	7	2	7	4	7	7	-	4	6	0,177
Итого									27	1.000

Риски 1, 2, 5 имеют соответственно 3, 4, 5 ранги, имея одинаковое количество предпочтений, их средний ранг равен $(3+4+5):3=4$. Удельный вес (W_1) с индексом 1 равен $4:27=0,154$ и т.д.

Вероятность наступления риска оценивается группой разработчиков проекта исходя из следующих нормативов (табл. 8.3).

Нормативы вероятности риска

Вероятность риска	Баллы
1	2
1. Рисквая ситуация вероятнее всего не наступит	0
2. Несущественный риск	25
3. О возможности рисквой ситуации нельзя ничего сказать определенно	50
4. Рисквая ситуация вероятнее всего наступит	75
5. Рисквая ситуация наступит на-верное	100

При установлении вероятности риска необходимо учитывать, что в современных условиях суммарная вероятность всех рисков в области поставки сырья достигает 38%, связанных с конъюнктурой рынка сбыта - до 50 %, прочих - 12 %.

При оценке необходимо иметь в виду риск, связанный со спросом на продукцию, и в новейших технологиях - «наибольший», в новейших товарах - «очень высокий», по новым видам товаров - «высокий», в проектах с незначительными технологическими нововведениями - «средний», а в остальных случаях - «ниже среднего».

Оценка экспертов на их непротиворечивость проводится с учетом двух правил.

Правило 1. $\max |A_i - B_i| \leq 50, i=1, 2, 3, \dots, N.$

Правило 2. После выполнения правила 1

$$\sum_{i=1}^n \frac{|A_i - B_i|}{N} \leq 25,$$

где A_i и B_i - оценки каждой пары экспертов (1,2; 2,3; i,3); N - число факторов риска; $i = 1, \dots, n$ - эксперты. Если несогласованность оценок превышает 0,25, обсуждение их проводится на совещаниях (согласование окончательное).

Вынести управленческое решение о степени допустимости риска можно, выявив пределы вариации значений показателей, участвующих в определении прибыли от выполнения проекта:

Прогноз диапазонов возможных изменений слагаемых «П» на рынке и обозначения представлены в табл. 8.2. Допустимые диапазоны определяются по каждому слагаемому: цене, переменным затратам и др. В каждом случае остальные слагаемые принимаем стабильными, принятыми в проекте. Заполняется табл. 8.3. На основе расчетов риски классифицируются по допустимости (пределы вариации определяются, если практическое занятие длится 3 часа).

Формулирование и отбор вариантов управленческого решения

1. Отмечаются наиболее существенные риски и их факторы ($W_i \cdot V_i > 10$). Составляется их список.

2. Для каждого риска и фактора выбираются мероприятия по противодействию наступлению рисквой ситуации.

3. Принимается управленческое решение по степени приемлемости рисков. Под таблицей дается предложение по первому виду риска, предприниматель принимает на себя этот риск.

Порядок выполнения практического занятия

1. Выбор рисков, причин, факторов для анализа.
2. Оценка значимости наступления рисков.
3. Оценка вероятности наступления факторов рисков.
4. Оценка степени рисков.
5. Составить перечень рисков, причин рисков и факторов для проекта.
6. Составить перечень мер профилактики рисков.
7. Установить диапазон движения прибыли от реализации проекта при вариации показателей слагаемых прибыли.
8. Классифицировать риски по приемлемой степени допустимости.

Оформление практического задания

Работа должна содержать:

- 1) темы курса и практического занятия;
- 2) расчетные таблицы с пояснениями назначения таблицы и полученных результатов;
- 3) сформулированное принято е управленческое решение;
- 4) выводы.

Таблица 8.4

Организационные меры профилактики рисков

Направление решения риска	Способ решения
1	2
<p>1. Избежание риска</p> <p>2. Оставление риска за предпринимателем</p>	<p>1. Информирование общественности через средства массовой информации о традиционных нарушителях</p> <p>2. Исследование конъюнктуры рынка, финансового положения и репутации партнеров по сделкам (создание информационной базы)</p> <p>3. Владение информацией о политической обстановке в стране и знание практики страхования от политических рисков</p> <p>4. Установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками</p> <p>5. Расширение личных контактов с поставщиками</p> <p>6. Приобретение акций предприятий-поставщиков и наоборот</p> <p>7. Барьеры против переключения на другие типы продукции поставщиков</p> <p>8. Соглашение между конкурентами о разделе сфер влияния</p> <p>9. Самострахование: создание страховых резервов денежных средств, готовой продукции, производственных запасов сырья и т.д.</p>

1	2
3. Передача риска	1. Страхование сделок 2. Перевод рисков на партнеров в договорах (экспертов, страховые общества, банки), например, заблокирование цен в договорах, фиксирование платы за что-то
4. Снижение степени риска	1. Закупка дополнительной информации 2. Лимитирование – установление лимита, предельных сумм расходов, финансирования в договорах, ТЗ 3. Расширение состава поставщиков 4. Диверсификация производства путем увеличения числа готовых к использованию технологий и видов продукции 5. Формирование собственной информационной базы путем исследования конъюнктуры рынка, финансового положения и репутации партнеров по сделкам 6. Прогнозирование динамики цен поставщиков 7. Реклама, связь с общественностью 8. Заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков

Формы для заполнения

Таблица 8.5

Матрица попарного сравнения рисков (оценка значимости их наступления)

Номер риска	Номер риска						Количество предпочтений	Приоритетный ранг	Коэффициент W_i
	1	2	3	4	5	...			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									
2									
3									
4									
5									
...									
Итого								X	1.000

Таблица 8.6

Оценка вероятности наступления риска

Код риска	Оценка эксперта						Vi
	первоначальная			после устранения противоречивости			
	1	2	3	1	2	3	
1	2	3	4	5	6	7	8

Таблица 8.7

Оценка степени рисков

Код риска	Вес (значимость) риска Wi	Вероятность риска Vi	Степень риска Wi x Vi
1	2	3	4

Таблица 8.8

Виды предпринимательских рисков проекта

« _____ »
(название проекта)

Содержание риска	Причина риска	Основные факторы риска	Wi x Vi
1	2	3	4

Таблица 8.9

Организационные меры профилактики рисков

Риск	Фактор и причина риска	Направления разрешения риска	Способы решения рисков через их причины и факторы
1	2	3	4

Прибыль от реализации при изменении значений ее
слагаемых

Показатель	Диапазоны изменений согласно проекту						
	1	2	3	4	5	6	7
Цена, р.							
Прибыль, тыс.р.							
Объем вы- пуска, тыс. шт.							
Прибыль, тыс.р.							
Переменные затраты, р.							
Прибыль, тыс. р.							
Норма дис- конта, коэф.							
Прибыль, тыс.р.							
Срок проек- та, гг.							
Прибыль, тыс.р.							
Примечание. Цифры соответствуют варианту 1 проектов							

Вопросы:

1. Качественный анализ сводится к составлению перечня рисков
2. Какие можно выделить виды рисков?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель занятия: ознакомление с методами оценки деятельности руководителей (линейных руководителей и руководящего состава аппарата управления) (2ч.).

Исходные положения

Оценка руководителей проводится с целью формирования резерва на выдвижение, аттестации, правильного подбора, оплаты, стимулирования персонала.

В ходе игры ее участники дают экспертные оценки идейно-политических, профессионально-организаторских способностей, нравственно-психологических черт руководителей. Оценка производится для формирования списка резервистов на должность начальника цеха в количестве 1-3 человек среди мастеров и начальников производственных участков завода.

Для повышения обоснованности выбора кандидатов предлагается система оценочных показателей и количественные (балльные) оценки. Отбор кандидатов проводится в два этапа. На первом этапе все участники игры экспертно оценивают друг друга, заполняя анкету (табл. 9.1.) с оценкой по 5-балльной шкале:

- 1 - отсутствует полностью;
- 2 - определенно "нет";
- 3 - пожалуй, "нет";
- 4 - пожалуй, "да";
- 5 - определенно "да".

Победители первого тура - 5-7 претендентов, набравшие наибольшее количество баллов.

На втором этапе проводится оценка результативности каждого победителя первого тура по общим конечным результатам руководимого им производственного подразделения (производственного участка, цеха) за определенный период.

Для оценки деловых и личностных качеств целесообразно выделить 12 показателей и расположить их в соответствии с весом (табл. 1.1).

Участников игры делят на 3-7 бригад, и каждая бригада дает оценку 1-2 кандидатурам по 5-балльной системе:

- 5 - качество проявляется постоянно;
- 4 - качество проявляется часто;
- 3 - количество проявлений и не проявлений качества

примерно равно;

- 2 - качество не проявляется.

Формула определения коэффициента личных и деловых качеств по выделенным 12 критериям оценки имеет вид:

$$Кл. \partial = \frac{\sum_{i=1}^{12} a_i f_i}{(2.8 + 2.8 + 2.7 + 1.7 + 1.4 + 1.4 + 1.3 + 1.3 + 1.2 + 1.2 + 1.2 + 1.0) \times 5} \quad (9.1)$$

$$0,2 \leq К л. д. \leq 1.$$

Нормативом является единица: К л. д. = 1.

Таблица 9.1

Набор качеств, необходимых руководителю данного уровня управления

Качество	Вес	Балльная оценка (1÷5 баллов)
1	2	3

1	2	3
1.Организаторские способности	2,8	
2. Чувство перспективы в развитии производства, умение и желание внедрять новые методы	2,8	
3.Инициативность и решительность	2,7	
4.Личная ответственность, добросовестность	1,7	
5.Наличие практического опыта работы	1,4	
6.Общественная активность	1,4	
7.Человечность	1,3	
8.Знание людей участка (цеха)	1,3	
9.Принципиальность	1,2	
10.Профессиональная грамотность	1,2	
11.Безукоризненность поведения, манер, тактичность	1,2	
12.Проявление заботы о подчиненных, понимание проблем социального развития коллектива	1,0	

Для оценки результатов труда руководителя приемлем коэффициентный метод по следующей группе показателей.

1. Коэффициент выполнения плановых заданий

$$K_{п.з.} = \sqrt{\prod_{k=1}^m J_k}, \quad (9.2)$$

где J_k - индекс выполнения плана в анализируемом периоде по k -му показателю; m - число показателей. Состав плановых показателей определяется конкретной спецификой участков.

В деловой игре предлагаются показатели п.1 (1.1÷1.4).

2. Коэффициент выполнения норм выработки

$$K_{в.н.} = \frac{(C_p - C_{р.н.}) : C_p}{I_{в.н.}}, \quad (9.3)$$

где C_p - общее количество рабочих-сдельщиков на производственном участке;

$C_{р.н.}$ - количество рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, чел.;

$I_{в.н.}$ - индекс среднего процента выполнения норм на участке в анализируемом периоде. Введение в знаменатель формулы стимулирует руководителей к дальнейшему совершенствованию нормирования, так как с увеличением среднего процента выполнения норм коэффициент $K_{в.н.}$ уменьшается.

3. Коэффициент роста квалификации

$$K_{к.р.} = \frac{C_{р.р.} + C_{р.п.}}{C_p}, \quad (9.4)$$

где $C_{р.р.}$ - количество рабочих, повысивших разряд в анализируемом периоде, чел.;

$C_{р.п.}$ - количество рабочих, освоивших вторые профессии;

C_p - среднесписочная численность рабочих на участке.

4. Коэффициент качества. На производственном участке предлагается определить его по коэффициенту сдачи продукции рабочими с первого предъявления (K_k).

5. Коэффициент техники безопасности труда

$$K_{\text{т.б}} = \frac{C_{\text{р.т.б}}}{C_{\text{р}}}, \quad (9.5)$$

где $C_{\text{р.т.б}}$ - количество рабочих участка, соблюдающих требования техники безопасности.

6. Коэффициент воспитательной работы в коллективе

$$K_{\text{в}} = 1 - \frac{П_{\text{н}}}{C_{\text{р}}}, \quad (9.6)$$

где $П_{\text{н}}$ - число нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка в анализируемом периоде, зафиксированное соответствующими документами.

7. Коэффициент стабильности кадров

$$K_{\text{ст}} = 1 - \frac{C_{\text{р.у}}}{C_{\text{р}}}, \quad (9.7)$$

где $C_{\text{р.у}}$ - число рабочих, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию.

8. Общий коэффициент результатов труда определяется как среднеарифметическая величина от частных коэффициентов

$$K_{\text{ТР}} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j}{7} \quad (9.8)$$

Нормативом является единица $K_{\text{тр.н}} = 1$.

Для оценки результатов труда руководителей (кандидатов) используются исходные данные (табл. 9.2). Вариант бригаде выдает преподаватель.

Результаты оценок записываются на доске.

Таблица 9.2

Оценка кандидатов

Кандидат	Оценка личностных и деловых качеств кандидата	Оценка результатов труда руководителя	Суммарная оценка	Замечание
1				
3				
...				

Таблица 9.3

Схема экспертной оценки управленческих кадров

Вопрос	Определенно «Да»	Пожалуй «Да»	Пожалуй «Нет»	Определенно «Нет»
1	2	3	4	5
1. Обладает ли достаточными хорошими знаниями техники?				
2. Имеет ли глубокие знания по экономическим вопросам?				
3. Обладает ли организаторскими способностями?				

1	2	3	4	5
4. Умеет ли планировать свою работу и работу подчиненных?				
5. Умеет ли видеть перспективу в работе?				
6. Пользуется ли большим уважением: а) коллектива цеха? б) вышестоящей организации?				
7. Является ли достаточно опытным руководителем?				
8. Правильно ли решает вопросы подбора и расстановки кадров?				
9. Умеет ли создать дружный и работоспособный коллектив?				
10. Умеет ли обеспечить контроль за деятельностью подчиненных?				
11. Умеет ли обеспечить высокую дисциплину?				
12. Хорошо ли проводит совещания?				
13. Отличается ли высоким чувством ответственности?				
14. Прилагает ли все необходимые усилия для выполнения производственной программы?				
15. Проявляет ли заботу о людях?				
16. Достаточно ли справедлив в отношении к людям?				
17. Умеет ли поддерживать хорошие отношения с подчиненными?				
18. Проявляет ли требовательность к себе и к людям?				

1	2	3	4	5
19. Отличается ли моральной устойчивостью и является ли образцом поведения для своих подчиненных?				
20. Умеет ли принимать достаточно обоснованные решения и претворять их в жизнь?				
21. Занимается ли развитием и совершенствованием производства?				
22. Умеет ли обеспечивать материальную заинтересованность работников?				
23. Умеет ли устанавливать хорошие личные и деловые отношения?				
24. Умеет ли писать деловые письма, хорошо оформлять документы?				
25. Стремится ли к созданию благоприятных условий труда на производстве?				

Таблица 9.4

Показатель работы	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6	Вариант 7
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Общее количество сдельщиков на участке, чел.	70	63	65	70	68	50	59
2. Количество сдельщиков, не выполнивших норм выработки	3	0	1	2	0	1	4
3. Рост среднего процента выполнения норм выработки на участке	1,08	1,05	1,03	1,00	0,99	1,04	0,99
4. Количество рабочих, повысивших разряд	8	4	3	5	4	3	2
5. Количество рабочих, освоивших вторые профессии, чел.	2	1	3	2	1	2	4
6. Среднесписочная численность рабочих на участке, чел.	90	88	75	80	78	63	62

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Коэффициент сдачи продукции с 1-го предъявления	0,99	1,00	0,98	1,00	0,98	0,99	1,00
7. Количество рабочих, имеющих замечания по технике безопасности	0	0	1	1	0	0	0
8. Нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	1	1
9. Число рабочих, уволившихся по собственному желанию	1	2	0	0	0	1	3

Вопросы:

1. Охарактеризуйте методы оценки деятельности руководителей
2. Коэффициент выполнения плановых заданий

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель работы: оценка стиля руководителя коллектива на основе изучения его деловых и личных качеств (2ч.).

Исходные положения

В ходе выполнения работы ставится задача количественной оценки стиля руководства и определения каждым студентом присущего ему стиля работы с подчиненными.

Стиль управления может быть автократическим, демократическим, либеральным (анархическим).

Автократический стиль характеризуется чрезмерной централизацией власти, самовластным решением большинства вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль в противоположность первому характеризуется стремлением ставить на обсуждение коллектива как можно больше вопросов, решать их и отдавать распоряжения после коллективного обсуждения.

Анархический стиль руководства отличается некомпетентностью, склонностью делегирования ответственности за принимаемые решения вышестоящему руководителю или целиком полагаться на своих подчиненных.

Порядок выполнения работы

Работа выполняется в четыре этапа.

НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ преподаватель рассказывает о требованиях, которые предъявляет занимаемая должность к деловым и личным качествам работника. Студентам предлагается оценивать в баллах перечень черт, которые необходимы для качественного выполнения работы в зависимости от их наличия у человека.

Три балла ставится, если руководителю присуща эта черта при выполнении им своих обязанностей.

Два балла ставится, если руководитель не в полной мере обладает этим качеством.

Один балл ставится, если руководитель ощущает отсутствие этого качества.

На первом этапе каждый студент оценивает в баллах качества, присущие только ему - заполняется графа 2 табл. 10.1.

ВТОРОЙ ЭТАП предполагает групповое обсуждение качеств, необходимых руководителю для выполнения своих функций.

На втором этапе вводятся ограничения в оценках. Группе предлагается ограничиться двумя "3" и среди проставленных оценок выставить не менее двух "2". Все студенты разбиваются на группы по 4-5 человек. В каждой группе выбирается лидер (старший), который руководит коллективным обсуждением. Перед каждой группой ставится задача: в процессе обсуждения определить единые групповые оценки всех черт и тем самым проранжировать эти черты (графа 3 табл. 10.5).

НА ТРЕТЬЕМ ЭТАПЕ лидер каждой группы на доске проставляет групповую оценку данного качества и в случае необходимости аргументирует ее. Далее считается средний балл по каждому качеству и ранжируются все качества.

Преподаватель организует обмен мнениями и аргументирует принятые коллективные оценки (графа 4).

НА ЧЕТВЕРТОМ ЭТАПЕ предоставляется возможность студенту сравнить свои качества с коллективной оценкой и сделать выводы о необходимости Повышения значимости того или иного качества.

Настоящая работа позволяет студенту определить присущий ему стиль работы (руководства). Для этого необходимо из графы 2 табл. 10.1 вычесть оценку графы 4. Если самооценка ниже коллективной, то ставится величина со знаком “-”. Разница проставляется в графу 5, затем ведется подсчет баллов со знаками “+”, “-“ и ноль отдельно и оцениваются полученные результаты.

Таблица 10.1

Перечень требований к руководителю

Качество руководителя	Оценка качеств руководителя			
	Индивидуальная	Групповая	Коллективная	Отклонения
1	2	3	4	5
1. Профессиональные знания				
2. Организаторские способности				
3. Предприимчивость				
4. Деловитость				
5. Умение грамотно и профессионально излагать свои мысли				
6. Умение анализировать				
7. Дисциплинированность				
8. Уравновешенность				
9. Инициативность				
10. Человечность				
11. Проявление заботы к подчиненным				
12. Честность				
13. Порядочность				

14. Принципиальность				
15. Волевые качества				
16. Самокритичность				
17. Чувство юмора				
18. Работоспособность				
19. Увлеченность работой				
20. Тактичность				
21. Вежливость				

Если разность между второй и четвертой графами составляет величину с "+", причем представлена достаточно большой величиной (около 10), то есть основание полагать, что для данного студента характерна ориентация на автократический стиль руководителя. Если разность стремится к "0" при условии 10 и более нулей среди разностей по оценкам, то можно предположить наличие демократического стиля руководства. Если разность стремится к величине со знаком "-" (например, -10), то есть основание полагать наличие у студента либерального стиля руководства.

Работа завершается подведением итогов после проведения всех процедур по оценке.

Вопросы:

1. Назовите стили руководства?
2. Какие можно выделить оценки стиля руководства?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Цель работы: овладение навыками разработки средств мотивации членов трудового коллектива (2ч.).

Исходные положения

В самом общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность - это внутреннее побуждение. Человек испытывает потребности, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо.

Классификация потребностей, разработанная А. Маслоу, приведена на рис. 11.1.

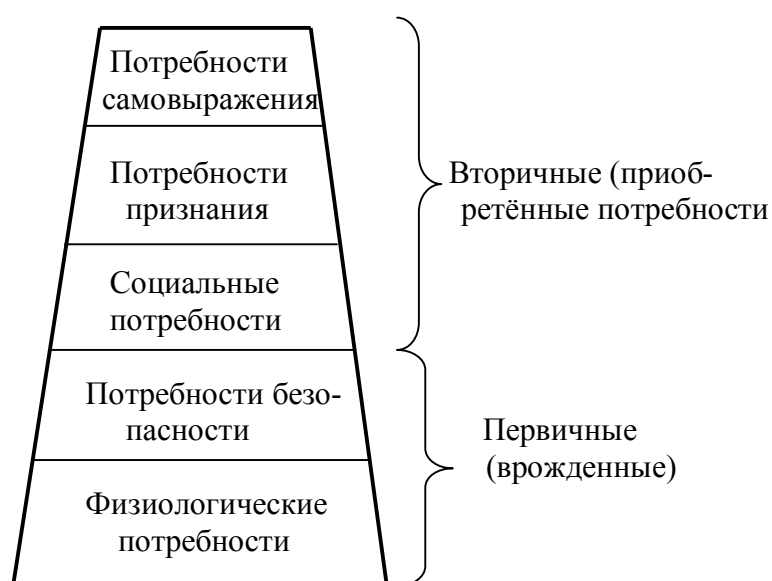


Рис. 11.1. «Пирамида потребностей» А. Маслоу

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворять свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов, выполняют стимулы. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку как компенсация за его действия или что он сделал бы получить в результате определенных действий.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование имеет различные формы:

- моральное стимулирование: предмет потребности - престиж, авторитет;
- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ;
- стимулирование временем: предмет потребности - свободное время;
- трудовое стимулирование: предмет потребности - творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т. п.

Для эффективного мотивирования менеджеру следует хорошо знать потребности своих подчиненных и соответственно им подбирать средства мотивации, наиболее подходящие к конкретному работнику.

Содержание и порядок выполнения работы

В ходе выполнения практического занятия необходимо выявить главные потребности членов учебной группы и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям каждого человека.

Определите главные потребности студентов на основе тестирования.

В процессе тестирования каждый студент индивидуально проводит попарное сравнение приведенных ниже утверждений и заполняет «Бланк для ответов». Для заполнения «Бланка» сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и так далее, и результаты сравнения впишите в первую колонку табл. 11.1. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным является второе, то в начальную клетку первой колонки внесите цифру 2, если первое - то цифру 1.

Затем переходите к второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и так далее, а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте со всеми пятнадцатью утверждениями и заполните таблицу.

Очень полезно перед каждым утверждением произнести «Я хочу...».

УТВЕРЖДЕНИЯ

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение и влияние.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Закончив работу, подсчитайте (табл. 11.1) количество выборов, выпавших на каждое утверждение (то есть, подсчитайте в бланке для ответа, сколько раз встречалось число 1, сколько число 2 и так далее до числа 15).

Выберите пять утверждений, получивших наибольшее число выборов, и расположите их в порядке убывания. Это и будут ваши главные потребности. При выборе способов мотивации поведения целесообразно установить, какие из потребностей явились неудовлетворенными.

Бланк для ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Выявите степени удовлетворенности потребностей по А. Маслоу.

Подсчитайте суммы выборов по пяти секциям:

- 1) материальные потребности: $4+8+13$ (то есть сложите числа 4, числа 8 и числа 13);
- 2) потребности в безопасности: $3+6+10$;
- 3) потребности в контактах с людьми: $2+5+15$;
- 4) потребности в признании: $1+9+12$;
- 5) потребности в самореализации: $7+11+14$.

Подсчитав суммы баллов по каждой из пяти секций, отложите эти значения по вертикали соответственно числам 1, 2, 3, 4, 5 (то есть по пяти основным потребностям). Числа 14, 28 и 42 означают сумму баллов по вертикали.

Определите индивидуальные для каждого студента способы стимулирования, позволяющие в наибольшей степени мотивировать его к эффективной деятельности. Результаты отразите в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Стимулирование потребностей

Потребности	Способы стимулирования
1	1 2 3
2	1 2 3
И т.д.	3

Содержание отчета

1. Цель работы.
2. Заполненный «Бланк для ответов».
3. Вывод о составе главных потребностей и степени удовлетворенности потребностей.
4. Перечень способов стимулирования, обеспечивающих наибольшую мотивированность студента.

Вопросы:

1. В чем заключается классификация потребностей, разработанная А. Маслоу?
2. Что такое мотивирование?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Цель занятия: ознакомиться с формами программно-целевых организационных структур управления на примере внутривыпускной научно-технической целевой программы (2ч.).

Исходные положения

Разработка, освоение производства и выведение на рынок новых товаров в рамках целевых научно-производственных программ (ЦП) позволяет сократить длительность цикла «исследование-производство», обеспечивая опережение конкурентов и уменьшая затраты на СОНТ. Эффект достигается, в частности, за счет использования оптимальной организационной формы управления ЦП: координационного управления (функциональная координация), программного управления (проектно-матричного), матричного управления (функционально-матричного).

В *координационном* управлении одно из подразделений НТО или предприятия назначается головным, оно выполняет основной комплекс работ, но не централизует функции управления ЦП. Функции руководителя целевой программы крайне ограничены, он координирует работу подразделений НТО или предприятия, исполнители в подразделениях не находятся в его подчинении.

В *программном (проектно-матричном)* управлении при руководителе целевой программы создается специальная служба по выполнению проекта с программным органом управления. Исполнители формируются путем выделения специалистов из состава функциональных подразделений и передачи в распоряжение руководителя ЦП на весь период осуществления целевой программы. Задачи ставятся, контролируются и координируются руководителем ЦП. Руководители линейно-функциональной структуры выполняют функции по- мощи, консультаций, согласований. Непосредственную работу по целевой программе не осуществляют.

Матричное (функционально-матричное) управление не требует значительной перестройки сложившихся отношений управления в действующих линейно-функциональных структурах. При руководителе ЦП создается лишь орган управления прежде всего для распределения ресурсов и текущего контроля за их использованием, для распределения основных программных заданий между подразделениями линейно функциональной структуры, для контроля и стимулирования. Данную форму управления характеризует перенос ряда важных функций управления с высшего уровня (руководитель НТО и его заместители, руководитель завода и его заместители) на среднее звено, к которому относится и руководитель ЦП. Вводится в каждом структурном подразделении должность ответственного исполнителя ЦП, ответственные исполнители находятся в двойном подчинении: у руководителя ЦП и руководителя структурного подразделения НТО (завода), где руководитель ЦП управляет по принципу "что? когда?", а руководитель структурного подразделения - "как сделать?" Руководитель наделен большими полномочиями, отсюда - множество функций.

Содержание и порядок выполнения практического занятия

1. Объектом занятия является проект (разработка и освоение производства товара). Все участники игры ведут разработку трех вариантов управления одного и того же проекта на конкурсной основе. Заканчивается занятие установлением варианта-победителя.

2. Группа делится на команды (по 3-5 человек в каждой). Каждая группа должна выполнить три разработки:

- сформировать «дерево» целей ЦП;
- разработать схему ЦП;
- распределить функции управления реализацией ЦП между руководителем ЦП и руководите-

лями подразделений НТО и завода.

3. Дерево целей программы составляется на основе данных. Предложенные в нем цели необходимо распределить по уровням дерева целей, ориентируясь на смысловое содержание цели (цели-условия, цели-требования, цели-направления) и на степень их крупности, степень детализации главной цели (методика составления дерева целей изложена в рекомендуемом литературном источнике [1, с. 66-68]). Заполняется рис. 2. Необходимо вписать содержание цели. Для составления дерева целей преподавателем отводится время, по истечении которого варианты обсуждаются, выявляется более приемлемый. Преподаватель вместо обсуждения может предложить эталон дерева целей. За каждое несоответствие эталону (или победителю) присваиваются штрафные очки.

0-1 штрафное очко - 5 баллов

2-4 штрафных очка - 4 балла

5 и более штрафных очков - 3 балла.

4. Схема целевой программы - это состав и взаимосвязь ее подпрограмм. Для построения схемы программы необходима классификация ее подпрограмм на исполняющие, ресурсные, управляющие.

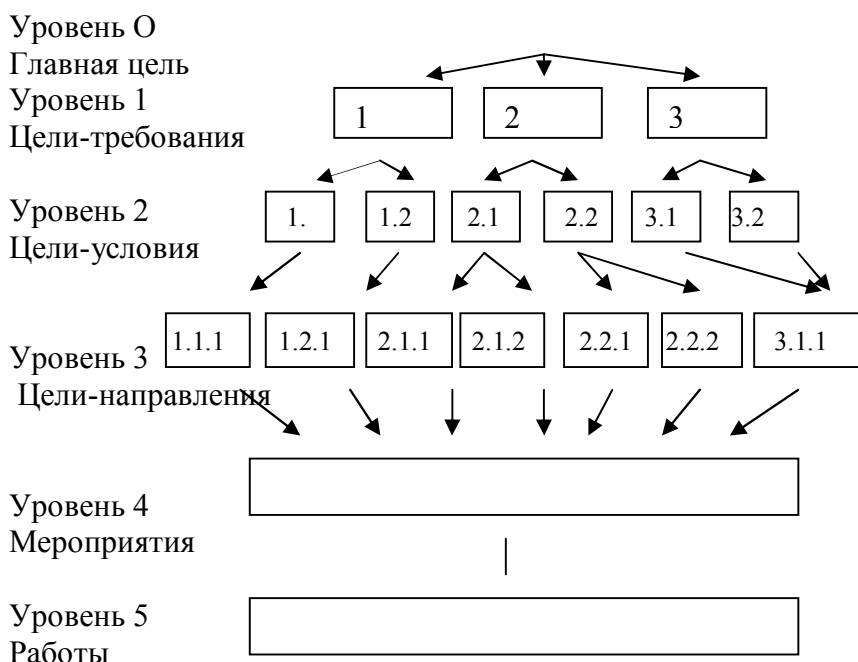


Рис. 12.1. Дерево целей научно-технической программы

Перечень исполняющих подпрограмм должен соответствовать одному из уровней в дереве целей программы (рис. 2.1), например, 2 или 3,4. Выбор должен быть ориентирован на удобства планирования, учета, контроля, финансирования. Каждая группа подготавливает проект; проекты коллективно обсуждаются, и вырабатывается эталон, т.е. вариант-победитель. С ним сравниваются предложенные варианты; при наличии отклонений от эталона в количестве:

0 - присваивается 5 баллов;

1 - присваивается 4 балла;

более 1 - присваивается 3 балла.

Баллы записываются экспертами в таблицу. Схема целевой программы может быть дана в двух вариантах: первоначальный и окончательный (эталон).

Название подпрограммы должно быть кратким, а не воспроизводить наименование цели. Например «Исследование», «Реконструкция», «Маркетинг». Обеспечивающие подпрограммы призваны организовывать кадры, материальные ресурсы и др. Взаимосвязь подпрограмм отражается на рис. стрелами (на рис. 2 дан пример).

5. Разработка организационной формы управления осуществляется на основании характеристик, изложенных в п. 4. Каждая подгруппа участников разрабатывает три возможные формы управления: координационную, программную, матричную.

Таблица 12.1

Функции участников оперативного и текущего управления ЦП

Содержание функции руководства выполнением ЦП	Форма управления					
	Координационная		Проектная (программная)		Матричная	
	Руководитель ЦП	Руководитель ЛВСУ	Руководитель ЦП	Руководитель ЛВСУ	Руководитель ЦП	Руководитель ЛВСУ
1	2	3	4	5	6	7
1. Утверждение технической документации ЦП						
2. Поощрение исполнителей ЦП						
3. Одобрение и отклонение изменений технических, финансовых и др. в плане работ						
4. Выбор и изменение оргструктуры управления ЦП						
5. Распоряжение материальными и финансовыми ресурсами						
6. Осуществление периодического контроля выполнения плана работ по их содержанию, объему, срокам						

1	2	3	4	5	6	7
7. Ознакомление с положением дел по конкретным работам						
8. Разработка необходимых корректив по выполнению работ						
9. Согласование разработок						
10. Распорядительная деятельность: -по определению содержания, методов выполнения работ						
11. Оперативное координирование работ по согласованию с руководителями ЛВСУ						
12. Постановка задач ответственным исполнителям из функциональных служб НТО						
13. Подготовка к рассмотрению коррективов на совещаниях						

1	2	3	4	5	6	7
14. Проведение совещаний по выполнению ЦП						
15. Подготовка ежемесячной отчетности по выполнению ЦП						
16. Непосредственное участие в разработке изделия и его испытания						
17. Руководство сдачей изделия приемочной комиссии						

Участники практического занятия обсуждают 3 схемы управления (3 рисунка), выявляют ошибки. Экспертная группа присваивает баллы по результатам обсуждения согласно следующим нормативам:

- отсутствие ошибок - 3 балла,
- одна ошибка - 2 балла,
- более одной - 1 балл.

Далее обсуждается распределение функций между руководителем ЦП и руководителями Л ФСУ. Каждая форма управления оценивается в пределах **1-5** баллов.

Количество ошибок	Баллы
0-1	5
2-4	4
5-6	3
более 6	1

Максимально возможное количество баллов равно 15. Занятие завершается отбором формы управления ЦП: координационной, проектной или матричной. Для отбора преподаватель дает краткую характеристику ЦП. На отбор оказывают влияние следующие факторы.

Проектное управление - для ЦП краткосрочных, ресурсоемких, работы которых отличаются важностью, сложностью.

Экспертная группа знакомит участников занятия с оценкой их работы. Заполняется табл. 12.2.

Оценка участников практического занятия

Объект оценки	Оценка, баллы			
	Эталон	1 группа	2 группа	...
1	2	3	4	5
1. Дерево целей программы	5			
2. Схема ЦП	5			
3. Форма управления	3			
3.1. Организационная структура управления	15			
3.2. Распределение функций управления	28			
Итого				

Таблица 12.3

Перечень целей проекта

Содержание цели	Код цели, мероприятия
1	2
1. Получить опытный образец БИС в производственных условиях	
2. Разработать комплект технической документации для производства БИС	
3. Провести ОКР	
4. Провести маркетинговые исследования	
5. Вывести на рынок высококорентабельную новую БИС	
6. Разработать изделие с комплексом технических и экономических показателей согласно техническому заданию (ТЗ)	
7. Выполнить проектные работы по реконструкции производственных площадей	
8. Разработать стратегию маркетинга товара	
9. Своевременно подготовить завод к серийному производству БИС	
10. Обеспечить ранок сбыта нового товара	
11. Получить образец БИС в лабораторных условиях	
12. Провести установочную серию прибора	

1	2
13. Организовать рекламу нового товара	
14. Обеспечить производство необходимого оборудования	
15. Провести НИР	
16. Осуществить реконструкцию цеха	
17. Осуществить реконструкцию цеха	
18. Мероприятия (этапы) НИР, ОКР и т.д.	
19. Работы НИР, ОКР и т.д.	

Вопросы:

1. Какие выделяют виды организационных структур предприятия?
2. Что включает дерево целей научно-технической программы?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

Цель занятия: ознакомить студентов с правилами подготовки и проведения делового совещания на предприятии (4 ч.).

Методические указания

Деловое совещание проводится в три стадии: подготовка совещания, его проведение, принятие управленческого решения. На стадии подготовки совещания проводится анализ проблемы, определяется состав участников, дата, продолжительность совещания, подготавливаются основной доклад и содоклады, проект решения (разработка проекта решения необязательна).

Проведение делового совещания целесообразно по типу дискуссии (свободного обмена мнениями). Ведет его председательствующий по общепринятым правилам в течение 30 - 40 мин.

Содержание практического занятия

Практическое занятие с элементами деловой игры проводится в течение двух занятий (4 часа). Первое занятие включает подготовительную стадию принятия управленческого решения по проблеме, требующей коллективного обсуждения. Содержанием второго занятия является проведение делового совещания, принятие управленческого решения.

Исходные данные

В связи с улучшением конъюнктуры рынка появилась возможность увеличить объем продаж в следующем году на 50 %. Предприятие намерено использовать возможность. Предложено разработать план технического перевооружения, обеспечивающий соответствующее увеличение объема производства.

Порядок проведения практического занятия

Занятие 1

1. Из присутствующих на занятии формируются три подгруппы, представляющие один из производственных участков цеха: напыления, фотолитографии, монтажа.

2. Каждая подгруппа проводит экономический анализ возможности выпуска запланированного объема. Анализ проводится в последовательности.

- рассчитывается суточный плановый объем производства на будущий год;

- выявляется количество продукции, производство которой не обеспечено оборудованием, и рассчитывается количество недостающего оборудования (расчет ведется по оборудованию, которое можно приобрести на рынке, то есть серийно выпускается заводами), заполняется табл. 13.2.

Таблица 13.1

Состав оборудования

Наименование	Балансовая стоимость, тыс.р.	Производительность в 1 смену, шт.	Период эксплуатации, лет	Количество, шт.
1	2	3	4	5
1. Установка монтажа:				
УМ-1	40	1200	6	5
УМ-2	60	1300	4	3
УМ-3	120	1500	2	1
2. Установка визуального контроля УВК	40	2000	2	6
3. Установка контроля параметров УКП	120	4000	2	4

Анализ пропускной способности
производственного участка (название)

Наименование оборудования	Расчет суточной пропускной способности в текущем году, шт.			Плано-выпуск суточной выработки к ГИС, шт.	Количество ГИС, не обеспеченное оборудованием в плановом году, шт.	Потребность в дополнительном оборудовании		
	Производительность 1 единицы	Количество	Пропускная способность			Количество	Пропускная способность	Коэффициент
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Итого			X	X	X		X	
Примечание. Методику расчета граф студенты продумывают самостоятельно.								

Анализ износа (ветхости) оборудования участка

Наименование оборудования	Балансовая стоимость			Износ (И)			Остаточная стоимость, р.	
	1 единицы	Количество единиц оборудования	Итого (Фб)	Годовая норма амортизации, % (Наг)	Количество лет эксплуатации (Т)	Износ		
						%	Р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Примечание. Износ рассчитывается по формулам $И(\%) = На.г.хТ;$ $И(р.) = (Фб \times На.г.хТ) / 100$ Остаточная стоимость Фост = Фб - И(р.); Наг = 15 %								

Занятие 2

1. Распределяются роли участников игры (делового совещания):

- начальник - председатель делового совещания;
- начальник технологического бюро - председатель комиссии по подготовке совещания, докладчик;
- Технолог участка № 1 - член комиссии, содокладчик; - технолог участка №2 - член комиссии, содокладчик; - технолог участка №3 - член комиссии, содокладчик; - секретарь делового совещания;
- эксперты действий и поведения участников делового совещания - 2 чел.

При наличии студентов участниками совещания можно назначить мастеров участков, механика цеха, менеджера по труду, инженера технического обучения, экономиста-финансиста, инженера по охране труда, руководителя профсоюзной организации предприятия. Их можно распределить по группам поддержки содокладчиков (заполняется табл. 27).

2. Подготовка докладов к совещанию.

3. Работа докладчиков по подготовленным докладом, написание на доске основных показателей по вариантам (табл.3.8) при отсутствии заранее подготовленного демонстрационного листа.

4. Ознакомление начальника цеха, технологов, экспертов с правилами проведения делового совещания.

Правила проведения делового совещания

1. Правила для оценки председательствующего:

- установление продолжительности совещания (30-35мин.) и регламента (порядка его проведения);
- тип проведенного совещания (автократический, демократический с дискуссией, свободным обменом мнений);
- поощрение инициативных предложений;
- соблюдение регламента;
- поддержание духа откровенности, искренности;
- четкость и определенность принятого решения, оформление его в протоколе совещания;
- голосование при принятии решения;
- выбор формы и содержания контроля исполнения принятого управленческого решения.

2. Правила для оценки докладчиков:

- глубина и логичность сообщений докладчика, содержательность предложений, вариантность;
- оригинальность идеи;
- обоснованность и конкретность, краткость ответов на вопросы;
- активность группы поддержки (команды докладчика); - соблюдение регламента доклада и ответов на вопросы; - сопровождение доклада иллюстрациями;
- формулирование предложений в решении делового совещания;
- речь докладчика (слова-паразиты, жаргонные слова, грамотность, нечеткие окончания слов, фраз и др.).

3. Проводится деловое совещание. Начинает его председательствующий (введение, регламент времени и др.). Выступает начальник ТБ цеха с изложением ситуации; объема финансирования; частичного его резервирования; рыночной ситуации, в частности, какое оборудование можно закупить и продать, списать из-за ветхости; возможности модернизации по имеющимся «Проектам модернизации». Кроме того, начальник ТБ делает попытку определить сроки проведения отдельных работ, систему контроля реализации мероприятий технического перевооружения цеха. Далее заслушиваются доклады технологов по участкам.

4. Начальник цеха принимает окончательное решение, диктует секретарю совещания в протоколе его содержание и систему контроля исполнения решения. Заполняются формы для заполнения (табл. 13.4 и 13.5).

5. Оценивается деятельность участников делового совещания студентами-экспертами (заполняется табл. 13.4). При оценке каждого докладчика целесообразно использовать правило «Активность группы поддержки». Группы можно создавать при достаточности студентов из мастеров, секретаря совещания, экспертов, менеджера по труду, экономиста-финансиста, механика цеха, инженера по техническому обучению персонала и др. и закрепить каждую группу за докладчиком. Активность группы поддержки проявляется в виде выступления с сообщением, с комплексом мероприятий по какой-либо проблеме; вопросов к председателю и докладчикам и др. определяется победитель.

6. Проводится оценка игры преподавателем.

Формы для заполнения (занятие 2)

Таблица 13.4

Состав участников делового совещания

Занимаемая должность	Роль в деловом совещании	Ф.И.О.
1	2	3
1. Начальник цеха 2. Начальник ТБ цеха 3. Технолог участка 4. Мастер 5. Технолог 6. Технолог участка монтажа	Председатель совещания Основной докладчик Содокладчик Член группы поддержки Содокладчик Член группы поддержки Содокладчик	
8. Мастер участка монтажа 9. Секретарь делового совещания 10. Эксперты действий и поведения участников делового совещания №1 №2 ... 11. Менеджер по труду 12. Экономист-финансист 13. Инженер технического обучения персонала	Член группы поддержки -//- -//- -//- -//- -//-	
14. Механик цеха и т.д.	-//-	

Выписка из протокола решения делового совещания

1. Установить объем финансирования технического перевооружения производственных участков цеха производства ГИС в размере ____ тыс. р., в т.ч. по участкам.

Объем инвестиций = стоимость закупки и монтажа оборудования + стоимость модернизации + списание по остаточной стоимости неамортизированной части оборудования - величина стоимости проданного ветхого оборудования за вычетом затрат на его демонтаж. Монтаж, демонтаж составляют до

10 % стоимости оборудования. Налог на добавленную стоимость (НДС) - по действующему нормативу Правительства РФ.

2. Сформировать резервный фонд инвестирования в размере ____ тыс.р. Назначение фонда: (члены групп поддержки предлагают возможные цели резервирования).

3. Установить следующую систему контроля выполнения принятого управленческого решения (табл. 13.5.).

Таблица 13.5

График контроля выполнения мероприятий технического перевооружения предприятия

Мероприятие	Сроки		Объем затрат тыс.р.		Ответственный	
	План	Факт	План	Факт	Ф.И.О	Примечания
1	2	3	4	5	6	7
1. Закупка оборудования Участок№1 Участок№2 Участок№3						Начальник

4. Оценить участников деловой игры (табл. 13.6).

Таблица 13.6

Оценка участников делового совещания

Правило		Оценка эксперта, балл			Согласования Экспертами Средняя оценка, балл
Содержание	№	№1	№2	...	
1	2	3	4	5	6
1. Представитель делового совещания Правило...	1 2 и т. д.				

1	2	3	4	5	6
2. Основной докладчик Правило...	1 2 и т.д.				
Итого средняя оценка					X
3. Содокладчик (участок 1) Правило...	1 2 и т.д.				
Итого средняя оценка					X
4. и т.д.					
Примечание. Баллы соответствуют экзаменационной оценке знаний студентов – 2, 3, 4, 5. Средний балл записывается с точностью до сотых долей единицы, например: 4,35.					

Оформление практического занятия

Работа должна содержать:

- 1) темы курса и занятия;
- 2) цель работы;
- 3) расчетные таблицы с пояснениями назначения каждой и полученных результатов;
- 4) сформулированное принятое управленческое решение и контроль его исполнения (выписка из протокола делового совещания);
- 5) результаты оценки участников деловой игры, Ф.И.О. победителя;
- 6) выводы.

3.2. Принятие решений в процессе управления

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Определите природу процесса принятия решений.
2. Какие типы решений Вы могли бы выделить?
3. Как управленческие функции взаимосвязаны с процессом принятия решений?
4. Назовите модели принятия решения.
5. Определите содержание процесса принятия решений.
6. Определите факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Содержание практического занятия

1. Определение алгоритма решения

Из предлагаемого ниже набора действий студенты должны составить алгоритм решения проблемы.

Состав действий (этапов) принятия управленческого решения:

- построение проблемы;
- документальное оформление задач;

- определение разрешимости проблемы;
- определение отклонения фактического состояния системы от желаемого;
- оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме;
- оформление решения;
- разработка вариантов решения проблемы;
- определение существования проблемы;
- оценка новизны проблемы;
- оценка вариантов решения;
- организация выполнения решения;
- постановка задачи исполнителя;
- выбор критерия оценки вариантов решения;
- установление взаимосвязи с другими проблемами;
- формулировка проблемы;
- определение причин возникновения проблемы;
- контроль за выполнением решения;
- выбор решения.

2. Методические рекомендации по выполнению упражнения.

Работа может выполняться в один или два этапа: 1 - индивидуальное выполнение; 2 - выполнение в группе.

Для 1 этапа (индивидуальное выполнение) студенты должны проранжировать этапы принятия решения, при свои в порядковые номера от 1 до 18 каждому этапу, тем самым осуществляется индивидуальная оценка или выбор алгоритма принятия решения. Далее переходят ко 2-му этапу выполнения упражнения. В случае, если упражнение выполняется в один этап, преподаватель объявляет эталон алгоритма принятия решения и студенты находят индивидуальную ошибку.

Для 2 этапа (групповая оценка) студенты разбиваются на группы для проведения групповой оценки, группа должна состоять из 5-7 чел. В группе обсуждается алгоритм принятия решения, и на основе общего мнения определяется ранжирование этапов решения. Затем преподаватель объявляет эталон алгоритма принятия решения, и студенты находят индивидуальную ошибку и групповую ошибку.

Для фиксации результатов групповой и индивидуальной оценки по определению алгоритма принятия решения составляется табл. 13.7.

Таблица 13.7

Результаты индивидуальной и групповой оценки

Наименование этапа принятия решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной оценки от групповой
1	2	3	4	5	6	7

Индивидуальная ошибка определяется при сравнении номеров этапов алгоритма решения эталонного и индивидуального, разница записывается в колонку "индивидуальная ошибка" (без знака отклонения). Далее суммированием определяется общая индивидуальная ошибка. Аналогичным образом определяется групповая ошибка. Определение отклонения индивидуальной оценки от групповой позволяет выявить лидера в группе, т.е. студент, имеющий наименьшую сумму отклонения, является лидером группы.

Преподаватель оценивает результат выполнения работы с учетом выявленной ошибки.

Вопросы:

1. Какие существуют стадии проведения делового совещания?
2. Назовите правила проведения делового совещания?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема эффективного управления производственной системой – важная задача современной экономики, поскольку, чем качественнее осуществляется этот процесс, тем выше позиции организации в конкурентной среде. Менеджмент является основой эффективной деятельности любой организации.

В учебном пособии «Менеджмент: практикум» предложены практические задания, характеризующие различные аспекты менеджмента на предприятии.

Выполнив предложенный в практикуме комплекс работ, студент приобретет определенные практические навыки по технологии принятия управленческих решений в условиях риска и определенных социально-психологических условиях деятельности коллектива; по формированию организационных структур управления предприятием, отделом; по прогнозированию и др. Практикум направлен на формирование системности, комплексности знаний выпускника, так как предприятие, научно-техническая организация, которые станут объектом его профессиональной деятельности, сами по себе являются системами, требующими адекватных знаний и профессиональной подготовки персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Из-во Проспект, 2008. – 504 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004. – 528 с.
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 367с.
4. Глухов, В.В. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 608 с.
5. Менеджмент [Текст]: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
6. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2009. – 359 с.
7. Менеджмент: теория и практика в России [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, 2003. – 354 с.
8. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008 – 720 с.
9. Одинцов, А.А. Менеджмент организации [Текст]: введение в специальность: учеб. пособие для вузов / А. А. Одинцов. – М.: Академия, 2007. – 240 с.
10. Поршнев, А.Г. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: Инфра-М, 2005. – 716 с.
11. Теория управления [Текст]: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2005 – 558 с.
12. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов специальности 230101 «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети» очной и очной ускоренной форм обучения. Ч.1 / ФГБОУВПО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Т.С. Наролина. Воронеж, 2011. 42 с.
13. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов специальности 230101 «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети» очной и очной ускоренной форм обучения. Ч.2 /ФГБОУВПО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Т.С. Наролина. Воронеж, 2011. 41 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1. Определение рейтинга руководителя.....	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2. Оценка позиции организации на рынке.....	12
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3. Проектирование работы в организации.....	16
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4. Построение мотивационного профиля персонала. Разработка положения о стимулировании персонала.....	19
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5. Выбор поставщика при формировании запасов	24
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6. Диагностика социально-психологических явлений в коллективе.....	27
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7. Проектирование индивидуального стиля руководства.....	31
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8. Исследование рисков при принятии управленческих решений.....	36
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9. Оценка руководителя.....	46
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10. Оценка стиля руководителя.....	53
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11. Проблемы мотивации в менеджменте.....	56
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12. Организационная структура управления.....	59
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13. Организация проведения делового совещания.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76

Учебное издание

Наролина Татьяна Станиславовна
Пахомова Юлия Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

В авторской редакции

Компьютерный набор Ю. В. Пахомовой

Подписано к изданию 20.10.2020.
Объем 1,15 Мб.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14