

---

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра экономики

1

Л.М. Поталицина

**Менеджмент**

Методические указания к практическим занятиям и  
самостоятельной работе студентов

2012

## Оглавление

Занятие 1. «Оценка менеджерских качеств личности»	4
1.1 Цель занятия	4
1.2 Процедура работы	4
1.3 Тест «Вы сами»	4
1.4 Тест «Другие»	9
1.5 Сопоставление результатов тестов «Вы сами» и «Другие»	13
Занятие 2. «Гримаса поставщика» или «Заколдованный круг»	15
Занятие 3. Оценка эффективности принятия управленческих решений	17
3.1 Индивидуальные расчетные задания по примеру 1 (15 вариантов)	18
3.2 Методические указания и пример расчета к заданию 1	20
Занятие 4. Организационные структуры управления	27
4.1 Классификация организационных структур управления	27
4.2 Признаки оптимальной структуры	28
4.3 Вопросы для дискуссии	29
4.4 Индивидуальные задания	30
Занятие 5. Мотивация трудовой деятельности	32
5.1 Мотивация труда: сущность, основные теории	32
5.2 Характеристика содержательных теорий мотивации деятельности	33
5.3 Характеристика процессуальных теорий мотивации деятельности	36
5.4 Вопросы для дискуссии	
5.5 Ситуации и практические задания	38
Занятие 6. Оценка результативности труда персонала	42
6.1 Исходные данные	42
6.2 Постановка задачи	43
6.3 Методические указания	43
Занятие 7. Алгоритм принятия управленческих решений	47
7.1 Цели занятия	47
7.2 Исходная информация	47
7.3 Содержание задания	48
7.4 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения	49
Самостоятельная работа	52

## **Занятие 1: «Оценка менеджерских качеств личности»**

### **1.1 Цель занятия**

Цель занятия:

- 1) определить свои возможности стать менеджером;
- 2) по результатам тестирования наметить основные направления дальнейшего совершенствования личности.

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала.

Современный управленец - это человек, владеющий и общими основами управления, специфическими знаниями, и умениями в области стратегии управления, инноваций, маркетинга, управления персоналом и производство

Чтобы стать и быть хорошим руководителем, способным справиться с уникальными проблемами, необходимо максимально использовать свой потенциал. Для этого в данной работе предлагается ответить на ряд вопросов теста для того, чтобы продиагностировать свои сильные стороны в роли менеджера и выявить важные области, требующие дальнейшего развития.

### **1.2 Процедура работы**

1. Прежде чем приступить к тесту, прочитайте инструкцию.
2. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите их анализ до окончания всего теста.
3. По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

### **1.3 Тест «Вы сами»**

1. Сначала ответьте на вопросы и только после этого проводите анализ результатов.

2. Тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованы.

Итак, перед вами 110 утверждений. Прочитав каждое из них, перечеркните квадрат с соответствующим номером в табл. 1.1, если вы чувствуете, что утверждение справедливо по отношению к вам. Иначе оставьте клетку пустой. Цифры в таблице 1 соответствуют номерам вопросов. Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений. Если какое-либо из них вызывает у вас сомнения, подумайте и ответьте как можно более правдиво.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
5. Я способен эффективно решать проблемы
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытываю их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы группы.
10. Я считаю себя хорошим наставником для членов группы.
11. Я хорошо председательствую на собраниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.

14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящую манеру поведения
20. Мои коллеги полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в "натаскивание" и развитие моих коллег.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности групп важны и для повышения моей собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя обычная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с окружающими.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития коллектива.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои коллеги делают все возможное для группы.
43. Я регулярно провожу оценку работы своей группы.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей части моих дел участникам группы.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и стремлюсь к этому.
55. Между моей группой, и другими в университете существуют отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Я не редко подвергаю сомнению устоявшиеся мнения.
64. Я обращаю внимание членов группы на эффективно работающих коллег.
65. Я считаю, что очень важно проводить консультации для членов группы.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с членами группы.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Мне легко работать с людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с коллегами.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития .
77. Я добиваюсь того, чтобы все ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверено чувствую себя, в мероприятиях по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что мои коллеги должны отстаивать своё мнение.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих коллег.
87. Члены моей группы развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» - это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих коллег.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями группы в целом.

102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.  
 103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.  
 104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.  
 105. В принципе, я ценю нестандартное поведение во всех ситуациях.  
 106. Члены группы серьезно относятся к моим взглядам.  
 107. Я уверен в эффективности моих методов взаимодействия с группой.  
 108. Мои коллеги с уважением относятся ко мне.  
 109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.  
 110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

### Обработка результатов

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога табл. 1.1, затем переходите к таблице подсчета результатов (табл. 1.2).

Таблица 1.1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого по столбцам										

Итого перечеркнуто по столбцам:

Впишите итоговые числа из табл. 1.1 во второй столбец ("Ваш результат") табл. 1.2 (соответственно латинским буквам А, В, С и т.д.).

В четвертом столбце ("Ранг") присвойте наибольшему числу из второго столбца ранг 1, второму - 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец 5 ("Обратный ранг"), придавая наименьшему числу в столбце 2 ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода

С	Умение влиять на окружающих		Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда		Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить		Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать		Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу		Низкая способность формировать коллектив
Сильные стороны		Ограничения	

Заполните табл. 1.3. В столбец "Мои сильные стороны" войдут разделы работы, в которых вы почти не имеете трудностей, в столбец "Личные ограничения" - области, требующие первоочередного внимания.

Таблица 1.3

Мои сильные стороны		Мои ограничения	
1		1	
2		2	
3		3	
Впишите номера 1,2,3 из столбца Ранг		Впишите номера 1,2,3 из столбца Обратный ранг	

### Определение ограничений

А.1. Неумение управлять собой: неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни.

В.2. Размытые личные ценности: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

С.3. Смутные личные цели: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.

Д.4. Остановленное саморазвитие: нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

Е.5. Недостаточность навыка решать проблемы: нехватка стратегий и способностей по принятию решений для современных проблем.

Ғ.6. Недостаток творческого подхода: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.

Г.7. Неумение влиять на людей: влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.

Н.8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников, устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

І.9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы коллег.

Ј.10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

К.11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

#### 1.4. Тест «Другие»

Несмотря на последовательность и логичность теста, его результаты отражают ваши субъективные взгляды и потому должны рассматриваться скорее как содействия в самоанализе, чем мера анализа научного.

Для более объективной оценки вас в качестве менеджера рекомендуется произвести оценку вас другими людьми.

Ответы на этот тест могут быть в высшей степени нелицеприятными. Для этого теста подберите людей, которые, как вам представляется, в состоянии всесторонне оценить вашу деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают вас.

С помощью полученных результатов, проверьте точность и достоверность теста «Вы сами».

Число участников должно быть не менее трех.

#### Инструкция по заполнению бланка теста

Напишите имя человека, которого вы анализируете.

На следующих страницах приводятся 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если вам кажется, что да, то отметьте соответствующую номеру вопроса клеточку в конце теста. Если же вы считаете, что нет, либо у вас нет определенной точки зрения, то оставьте клеточку чистой. Отвечайте на все вопросы максимально правдиво. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если вы выскажете его абсолютно честно.

Он (она)...

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей роли.
2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.
3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуются важные личные решения.
4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
6. Не часто экспериментирует или пробует новые идеи.
7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.
8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
9. С трудом налаживает эффективную работу коллег.
10. Действует так, будто за обучение коллег отвечает кто-то другой.
11. Считает, что вести собрание - трудное и неблагодарное дело.
12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.
14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.
15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.
16. Системно подходит к решению проблем.
17. К нему подходит выражение «человек, который не любит перемен».
18. Зачастую бывает трудно успешно влиять на других людей.
19. Вероятно, не задумывался над своей манерой поведения.
20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой коллег.
21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию членов коллектива.
22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы;
23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.

24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления вместо того, чтобы делать то, что нужно.
25. Часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.
26. Не стремится найти вдохновение в своей жизни.
27. Редко анализирует цели работы.
28. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие члены коллектива.
29. Не производит благоприятного первого впечатления.
30. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. Ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с членами коллектива.
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих коллег в личном развитии.
33. Не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. Не умеет эффективно взаимодействовать с коллективом.
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. По-видимому, необъективно оценивает результаты работы.
37. Редко стремится приобрести новый опыт.
38. Не справляется с потоком информации.
39. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. Часто не проявляет должной настойчивости.
41. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. Некоторым из его коллег кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу коллектива.
43. Мало доверяет системам оценки.
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.
45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной жизни.
46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.
47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторглась в его личное время.
48. Редко стремится услышать мнение окружающих о его поведении или способностях.
49. Плохо умеет планировать;
50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.
51. С трудом налаживает взаимоотношения с окружающими.
52. Не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше.
53. Не умеет эффективно передавать часть своих дел другим.
54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
55. Ему следует улучшить отношения между коллективом, в котором он находится, и другими коллективами.
56. Часто выглядит усталым.
57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.
58. Похоже, работа не приносит ему особого удовлетворения.
59. Похоже, не получает удовольствия от преодоления трудностей.
60. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей
61. Слишком самоуверен.
62. С трудом может добиться, чтобы другие сотрудники действовали как надо.
63. Придерживается устаревших взглядов на установление взаимоотношений с другими.

64. Недостаточно поощряет эффективную работу членов коллектива.
65. Редко консультирует членов коллектива.
66. Придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.
67. Имеет склонность слишком много есть.
68. Часто бывает непоследовательным.
69. Ему не хватает доброго взаимопонимания с коллегами по работе.
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. Сталкивается с трудностями, вступая во взаимоотношения с высоко творческими людьми.
73. Плохо показывает себя на собраниях.
74. Обращается со всеми коллегами в одинаковом ключе.
75. Иногда сталкивается с большими трудностями в своем общении с членами группы.
76. Не поддерживает возможности для обучения и развития коллег.
77. Не очень старается разъяснить членам группы, что же от них требуется.
78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным, похоже.
79. Не знает о том, как воспитание повлияло на его взгляды.
80. Не имеет определенного плана карьеры, но такой план ему не повредил бы.
81. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
82. Неуверенно ведет групповые собрания по решению проблем.
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.
84. Иногда не следует тому, что утверждает.
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из членов группы.
87. Мало способствует развитию членов группы, хотя они в этом нуждаются.
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный работающий коллектив.
89. Люди видели, как он небрежно относился к себе.
90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои долгосрочные цели.
92. Вряд ли его можно назвать «открытым и гибким».
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. Не умеет слушать.
96. Не умеет эффективно распределять обязанности другим.
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны коллег.
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. Не помогает членам группы повысить отдачу от их труда.
100. Иногда ему трудно справиться с функциональными трудностями.
101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация
102. Ему не удастся осуществить свои личные амбиции.
103. Редко напрягает все свои силы.
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. Не ценит веселого поведения в жизни.
106. Часто его не принимают всерьез.
107. Руководит методами, в которые сам не очень верит.

108. Подчиненные низкого мнения об его способности быть инициатором всех дел.

109. Не готовит себе преемника.

110. Не умеет «играть в команде».

### Таблица ответов для теста «Другие»

В приведенной ниже таблице 100 квадратов, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если вы считаете, что утверждение подходит полностью к данному человеку, перечеркните этот квадрат крестом. Если утверждение, как Вам кажется, не полностью подходит, оставьте квадрат без пометок. Начинайте заполнение с верхней строчки, двигаясь слева направо, затем заполните вторую строку, и т. д. Постарайтесь не пропустить какое-нибудь утверждение.

Таблица 1.4

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	И
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого по столбцам										

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подсчитайте количество отмеченных клеток в каждой вертикальной колонке и впишите сумму в оставленные пустыми клетки; а затем переходите к таблице результатов.

### Таблица результатов теста «Другие»

Перенесите ваши итоговые данные из таблицы ответов в соответствующий ряд колонки «Сумма». Заполните колонку «Ранг», присваивая наивысшей сумме порядковый номер 1, а наименьшей сумме порядковый номер 11.

Таблица 1.5

Колонка	Ограничения	Сумма	Ранг
A	Неумение управлять собой		
B	Размытость личных ценностей		
C	Смутные личные цели		
D	Остановленное саморазвитие		
E	Недостаточность навыка решать проблемы		
F	Недостаток творческого подхода		
G	Неумение влиять на людей		
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
I	Недостаток способности руководить		

J	Неумение обучать		
K	Низкая способность формировать коллектив		

Проведя окончательное ранжирование, можете сообщить итоги теста человеку, которого вы анализировали.

### 1.5. Как сопоставить результаты тестов «Вы сами» и «Другие»

С помощью этого бланка можно сопоставить результаты вашего самоанализа с мнением других людей о вас.

#### Инструкции

1. Внесите оценки, поставленные вам другими людьми при заполнении теста «прочие», в табл. 1.6. Если отвечавших на вопросы теста было меньше, чем четверо, то оставьте часть колонок пустыми; если же свое мнение о вас высказало больше чем четыре человека, то сделайте дополнительные колонки.

2. Подсчитайте все суммы, соответствующие ограничениям, по горизонтали и внесите результаты в колонку E (Всего).

3. Для заполнения колонки F (Средние оценки), разделите колонку E на число участвовавших в опросе и вычитите полученный ответ из числа 10. Результат внесите в колонку F.

4. Впишите оценки из теста «Вы сами» в колонку G.

5. Приплюсуйте числа в колонке E к числам в колонке G по горизонтали и разделите на 2. Впишите результат в колонку H.

Таблица 1.6

Ограничения	A	B	C	D	E	F	G	H
	Участн.	Участн.	Участн.	Участн.				
						10- E/n		(E+G)/2
Неумение управлять собой	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки	Все го	Средняя оценка	Оценки вы сами	Средняя оценка
Размытость личных ценностей								
Смутные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыка решать проблемы								

После проведённого анализа каждому студенту выдаётся тема доклада по одному из ограничений, который представляется в аудитории на семинарском занятии с последующим обсуждением. При выведении оценки за данное задание студенту – докладчику учитывается умение: убедительно объяснить технологию избавления от соответствующего ограничения, заинтересовать слушателей, отвечать на вопросы,

свободно владеть материалом, вызывать интерес слушателей к докладу. Студент – слушатель оценивается по критериям, представленным в таблице 1.7

Таблица 1.7 Оценка вклада студента в дискуссию

Критерии оценки	Ф.И. студента				
	оценочные баллы (маx)				
Является внимательным слушателем	1	1	1	1	1
Активно вступает в дебаты	2	2	2	2	2
Является генератором идей	3	3	3	3	3
Обобщает идеи, делает выводы	4	4	4	4	4
Общая оценка					

#### Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 6-е издание. - М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2007. – 560с.

4. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

5. Антикризисное управление: Учебник для вузов / Р. А. Попов. - М.: Высшая школа, 2006. - 427с. Экз. - аул(15)

6. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М.: НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)

7. Поталицына Л. М Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей" /; Министерство образования Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТУСУР, 2011г.

8. Рыхтикова Н. А.. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие для вузов / Н. А. Рыхтикова. - М.: Форум, 2009. - 239[1] с.

## Занятие 2. «Гримаса поставщика» или «Заколдованный круг»

Данное занятие относится к теме «Организация и ее среда» и иллюстрирует взаимосвязи между различными переменными внутренней и внешней среды организации, акцентируя внимание участников игры на внешних переменных: поставщиках и потребителях, а также на внутренних переменных - материальных запасах.

### Цель занятия

- 1.Получить навыки управления запасами предприятия в условиях рыночной экономики.
- 2.Получить наглядное представление о последствиях невыполнения договорных поставок.
- 3.Научиться принимать управленческие решения в условиях неопределенности информации.

### Постановка задачи

Разработать оптимальную стратегию поставок, позволяющую каждому предприятию:

- а)выполнить договорные обязательства по поставке продукции потребителям;
- б) свести к минимуму сумму первоначальных запасов на предприятии.

### Исходные данные

- 1.Максимально возможный однодневный выпуск продукции для каждого предприятия - 100 тонн. Длительность производственного цикла 2 дня
- 2.На производство продукции идут 2 вида материалов (по 0,5 т каждого на 1 т готовой продукции).
- 3.Норма подготовительного запаса - 1 день (поставка, прибывшая сегодня, может быть использована лишь на следующий день).
- 4.Пробег груза между любой парой предприятий составляет менее одного дня.
- 5.У каждого предприятия два потребителя и два поставщика (участники игры имеют право выбора).
- 6.Готовая продукция отгружается потребителям партиями, кратными 60 тонн (вагон).
8. Взаимосвязи между предприятиями осуществляются по «заколдованному кругу».

Последовательность действий участников игры представлена на рис.2.1.

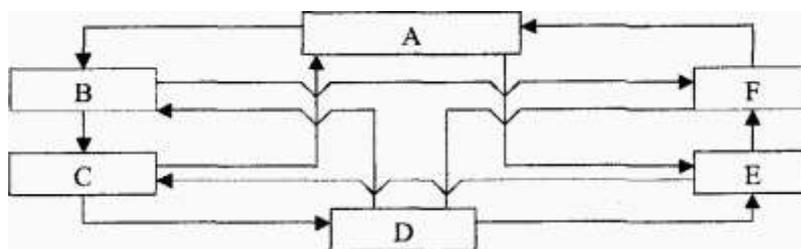


Рисунок 2.1 - Последовательность действий участников игры

### День первый

- 1.Определяем программу выпуска продукции, исходя из максимального возможного (гр. 10).
- 2.Определяем начальный запас незавершенного производства, необходимый для намеченного выпуска продукции (гр.9).
- 3.Запускаем продукцию в производство в количестве, необходимом для создания запаса незавершенного производства на начало следующего дня (гр.6).
- 4.Определяем фактический расход материала на программу запуска (гр.7, гр.8).

5. Определяем начальные запасы материалов и готовой продукции на складе (гр.4, гр.5 и гр.11).

6. Записываем данные о поставках готовой продукции (гр. 12, гр. 13) и материалов (гр.2 и гр.3).

#### Дни последующие

1. Определяем запасы материалов (штрихи означают номер дня):

$$\text{гр.4}'' = \text{гр.4}' - \text{гр.7}' + \text{гр.2}'$$

$$\text{гр.5}'' = \text{гр.5}' - \text{гр.8}' + \text{гр.3}'$$

2. Определяем запасы незавершенного производства и фактический расход материалов по величине запуска:

$$\text{гр.9}'' = \text{гр.6}', \text{гр.7}'' = \text{гр.6}' \times 0,5, \text{гр.8}'' = \text{гр.6}' \times 0,5$$

3. Определяем объем выпуска по величине незавершенного производства:

$$\text{гр.10}'' = \text{гр.9}'$$

4. Рассчитываем запасы готовой продукции на складе:

$$\text{гр. 11}'' = \text{гр.10}' + \text{гр. 11}' - \text{гр.12}' - \text{гр. 13}'$$

5. Определяем поставки готовой продукции (гр.12 и гр.13) и материалов (гр.2 и гр. 3) и т.д.

Дни работы №№	п/п	Поставки на конец дня		Запасы материалов на начало дня		Запуск материалов в производство	Фактический расход		Незавершенное производство	Выпуск продукции	Запасы готовой продукции	Отгрузка готовой продукции	
		P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>		R1	R2				D1	D2
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1													
2													
Итого													

#### Рекомендуемая литература:

1. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)

2. Поталицына Л. М Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей" /; Министерство образования Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТУСУР, 2011г.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

5. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

## Занятие 3. Оценка эффективности принятия управленческого решения

Целью работы является: в условиях неопределённости научиться принимать управленческие решения. Для этого рассматриваются различные подходы к определению эффективности управленческих решений: определение изменения результативности работы предприятия; определение степени выполнения поставленных целей; сравнение эффективности фактической с нормативной или эффективностью аналогичных предприятий - конкурентов.

### 3.1 Индивидуальные расчетные задания

#### Пример 1. Характеристика ситуации

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объём продаж товара. Товар фирмы стал уступать аналогичным товарам конкурентов. Фирма исследовала изменение конкурентных преимуществ, конкурентно способность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, тенденции научно-технического процесса в области производства данной продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации. Анализ показал, что узким местом в системе менеджмента является её "вход". Процесс, то есть технология, организации производства и труда отвечают требованиям конкурент.оспособности. Более подробный анализ "входа" системы менеджмента выявил самое узкое место во "входе" системы. Этим компонентом оказался электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса, и были определены пятнадцать лучших вариантов качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами.

В конечном счете, замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество "входа", что, соответственно, при высоком качестве "процесса" обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпускаемого товара. Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в табл.3.1

Таблица 3.1 Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов управленческого решения.

Показатели	Значения показателей по альтернативным вариантам		
	1	2	3
1. Годовая программа выпускаемого товара в 2008 г., шт.	1200	1200	12000
2. Цена товара в 2008 г., у.е.	5500	5500	5500
3. Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет	3	3	3
4. Цена электродвигателя для нового товара в 2008 г., у.е.	1300	1500	1100
5. Коэффициент освоенности электродвигателя в серийном производстве в 2008 г.	1,00	1,07	1,05

6. Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, тыс. у.е.	125	150	200
7. Расходы на транспортирование и хранение партии электродвигателей из 100 шт. в 2008 г., у.е.	4000	6500	7000
8. Прогноз объёма рынка по новым товарам на 2009-2010 гг., шт/год	1300	1500	1350
9. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08
10. Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, у.е.	3000	2500	4200
11. Фактор селективного риска, доли единицы.	0,70	0,70	0,85
12. Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару.	1,2	1,15	1,05
13. Год начала выпуска нового товара.	2009	2009	2009

Таблица 3.2 Альтернативные варианты

Значения показателей по альтернативным вариантам													
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
2	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	1200	1350	1250	1150	1400	1450	1280	1380	1480	1320	1220	1420	
5	1,01	1,02	1,03	1,04	1,06	1,04	1,03	1,05	1,06	1,02	1,01	1,04	
6	140	135	175	160	135	190	135	160	165	190	130	173	
7	5000	5500	4300	6500	5300	4200	6900	4750	6750	4300	5250	6750	
8	1400	1450	1325	1439	1389	1475	1340	1390	1420	1347	1485	1436	
9	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	
10	2700	3200	3600	2900	4000	3750	2750	3400	3600	2700	3200	4100	
11	0,72	0,8	0,77	0,82	0,73	0,78	0,81	0,76	0,8	0,84	0,71	0,79	
12	1,1	1,18	1,17	1,08	1,12	1,09	1,17	1,19	1,09	1,19	1,07	1,12	
13	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	

Рассчитать экономический эффект от замены электродвигателя.

### 3.2 Методические указания и пример расчета к заданию

Экономический эффект от совершенствования проектируемой продукции может быть получен, если улучшается качество используемых материалов, совершенствуется качество процессов и выпускаемой продукции.

#### 1. Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества «входа» системы.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующими изделий (качества "входа" системы) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_t = \sum_{t=1}^T [-\Delta C_{ext} + \Delta C_{npt} + C_{Ht} - C_{ct}] \cdot N_{Ht} - Z_{ex} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_t$  - ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (качества "входа" системы) за срок применения мероприятий (T);

$\Delta C_{ext}$  - перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году  $t$  за счет приобретения более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества "входа", поэтому со знаком минус);

$\Delta C_{npt}$  - снижение себестоимости единицы товара в году  $t$  за счет повышения качества процесса при применении качественного "входа";

$C_{Ht}$  - прогноз цены нового товара(после внедрения мероприятий)в году.

$C_{ct}$  - то же старого;

$N_{Ht}$  - прогноз объема выпуска нового товара в году  $t$ , натуральные измерители (шт., т. и т. п.);

$Z_{ex}$  - единовременные затраты (инвестиции) на повышение  $T$  качества "входа" (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т.п.).

При выполнении расчетов по формулам (1)...(5) обязательно следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов и т.п.).

## 2. Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом — повышение качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель)

$$\mathcal{E}_t = \sum_{i=1}^n \cdot \sum_{t=1}^T C_{it} - C_{it} - H_{it} \cdot N_{it} - \sum_{t=1}^{T_{ex}} Z_{npt} \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_t$  - ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий ( $T$ );

$i = 1, 2 \dots n$  — количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;

$C_{it}$  - прогноз цены  $i$ -го товара в году  $t$ ;

$C_{it}$  - прогноз себестоимости единицы  $i$ -го товара в году  $t$ ;

$H_{it}$  - прогноз налогов по единице  $i$ -го товара в году  $t$ ;

$N_{it}$  - прогноз объема выпуска  $i$ -го товара в году  $t$ ;

$t_{вл} = 1, 2 \dots T_{вл}$  - год вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе ( $T_{вл}$  - последний год вложений, год внедрения мероприятий);

$Z_{npt}$  - единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации) в году  $t$ .

## 3. Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара (повышение производительности, надежности, экологичности и других показателей) определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$\mathcal{E}_t = \sum_{t=1}^T C_t - C_t - H_t \cdot N_{it} + \sum_{t_c=1}^{T_c} \mathcal{E}_{con.t} - \sum_{t_{ex}=1}^{T_{ex}} Z_{kt}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_t$  - ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

$t_c = 1, 2 \dots T_c$  - срок действия мероприятий по улучшению экологических и социальных показателей внешней среды;

$\mathcal{E}_{con.t}$  - сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;

$Z_{kt}$  - единовременные затраты (инвестиции) в повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов получается прибыль, то они вычитаются из  $Z_k$ ).

#### 4. Ожидаемый экономический эффект приобретения потребителем нового товара

Ожидаемый экономический эффект приобретения потребителем нового товара-орудия труда, с помощью которого им выпускается продукция, определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_t = \sum_{i=1}^n \cdot \sum_{t'=1}^T P_{nit} - C_{nit} - H_{nit} \cdot \Pi_{it} - \sum_{t_{\text{вд}}=1}^{T_{\text{вд}}} Z_t \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_t$  - ожидаемый экономический эффект приобретения и применения потребителем единицы нового товара — орудия труда — за нормативный срок его службы (T);

$P_{nit}$  - прогноз цены единицы  $i$ -й продукции, выпускаемой с применением нового товара в году  $t$ ;

$C_{nit}$  - прогноз себестоимости единицы  $i$ -й продукции в году  $t$ ;

$H_{nit}$  - прогноз доли налогов по единице  $i$ -й продукции в году  $t$ ;

$\Pi_{it}$  - прогноз полезного эффекта (производительности) нового товара по  $i$ -й продукции в году;

$Z_t$  - инвестиции на покупку единицы товара, его транспортирование, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кадров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты (экономия) на ликвидацию элементов старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением нового товара в году их вложения  $t_{\text{вд}}$ .

Если ввод нового товара у потребителя изменяет экологические или социальные параметры внешней среды, то они учитываются аналогично формуле (3), но при условии, что эти параметры по новому товару не хуже, по старому.

В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект (в денежном выражении) внедрения нового товара определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{con.m.t} = (P_{cmt} - P_{H.mt}) \cdot C_{ed.pt} \quad (5)$$

где  $P_{cmt}$  - экологический или социальный показатель старого товара в году  $t$  в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибрации и т.п.);

$P_{H.mt}$  - то же нового товара

$C_{ed.pt}$  - стоимостная оценка единицы показателя  $P$ .

**Пример экономического обоснования решений по повышению качества «входа» (цифры условные).**

Анализ качества выпускаемой фирмой продукции показал, что в последние годы снизился объем продаж товара «А». Товар фирмы стал уступать аналогичным товарам конкурентов.

Фирма исследовала изменение конкурентных преимуществ, конкурентоспособность технологии, организационного уровня производства, рекламации и предложения по выпускаемой продукции, тенденции научно-технического прогресса в области производства данной продукции, качество поставляемых на фирму сырья, материалов, комплектующих изделий, информации.

Анализ показал, что узким местом в системе менеджмента является ее «вход». Процесс, то есть технология, организация производства и труда отвечают требованиям конкурентоспособности. Более подробный анализ «входа» системы менеджмента выявил самое узкое место во «входе» системы. Этим компонентом оказался электродвигатель как комплектующее изделие к товару.

На втором этапе анализа был изучен рынок электродвигателей данного класса и были определены три лучших варианта качественных электродвигателей, выпускаемых другими фирмами.

В конечном счете, замена электродвигателя должна обеспечить высокое качество "входа", что, соответственно, при высоком качестве «процесса» обеспечит высокое качество и конкурентоспособность выпускаемого товара.

Потенциалом и временем для самостоятельного производства электродвигателей необходимого класса и качества фирма не располагает.

Важнейшие параметры альтернативных вариантов управленческого решения по повышению качества товара приведены в табл.3.3

Таблица 3.3 - Исходные данные для экономического обоснования мероприятий по повышению качества товара

Показатели	Значения показателей по альтернативным вариантам		
	1	2	3
1. Годовая программа выпускаемого товара в 2008 г., шт. (N <sub>г</sub> )	1200	1200	1200
2. Предполагаемая продолжительность выпуска нового товара данной модели, лет (T)	3	3	3
3. Цена товара А в 2008 г., у.е.	5500	5500	5500
4. Цена электродвигателя для нового товара в 2008 г., у.е.(Ц)	1300	1500	1100
5. Коэффициент освоенности электродвигателей в серийном производстве в 2008 г.	1,00	1,07	1,05
6. Единовременные затраты на маркетинг, организационный проект, у.е. (З)	125000	150000	200000
7. Расходы на транспортирование и хранение партии электродвигателей из 100 шт. в 2008 г., у.е. (З <sub>т</sub> )	4000	6500	70000
8. Прогноз объема рынка по новым товарам на 2009 - 2011 гг., шт. /год	1300	1500	1350
9. Прогноз потерь от брака при сборке нового товара на годовую программу, у.е.	3000	2500	4200
10. Год начала выпуска нового товара	1998	1998	1998
11. Коэффициент изменения полезного эффекта (качества) электродвигателя по отношению к старому товару (К)	1,2	1,15	1,05
12. Фактор селективного риска, доли единицы (К <sub>р</sub> )	0,75	0,70	0,85

13. Фактор инфляции (JH)	1,08	1,08	1,08
--------------------------	------	------	------

Требуется выбрать наиболее эффективный из трех альтернативных вариантов повышения качества товара.

### Решение

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества «входа» системы за счет повышения качества комплектующего изделия - электродвигателя для товара фирмы рассчитывается по формуле (1). Из перечисленных в этих пунктах факторов альтернативные варианты отличаются друг от друга по следующим признакам:

**1) фактору времени.** Единовременные затраты (инвестиции) на маркетинговые исследования и организационный проект перехода на новый электродвигатель для выпускаемого товара будут осуществлены в 2008 г.; расчетный год и год внедрения мероприятия - 2009 г.; мероприятие будет действовать в течение 2009 - 2011 гг.

Размеры единовременных и текущих затрат по альтернативным вариантам неодинаковы, поэтому необходимо единовременные затраты приводить к 2009 г. (расчетному) путем их увеличения на коэффициент дисконтирования, а текущие затраты на комплектующие, которые будут поставляться в 2010 и 2011 гг., - путем уменьшения на коэффициент накопления;

**2) фактору качества комплектующего изделия** (электродвигателя) для товара (см. п. 11 табл. 3.3), который учитывается по формуле:

$$Y_n = Y_H \cdot K_k,$$

где  $Y_n$  - приведенное по качеству к новому варианту значение функции старого варианта (инвестиции, цена, себестоимость и др.);

$K_k$  - коэффициент, учитывающий фактор качества:

$$K_k = \Pi_{cm} / \Pi_{нов}$$

где  $\Pi_{cm}$  - значение полезного эффекта или анализируемого показателя качества старого варианта объекта, по которому объемы приводятся в сравнимый вид;

$\Pi_{нов}$  - то же по новому варианту;

**3) фактору качества изготовления товара**, влияющему напрямую на величину потерь от брака (см, п.9 табл.3.3);

**4) фактору объема продаж**, который учитывается в формуле(1);

**5) уровню освоенности электродвигателей** в серийном производстве (см. п.5 табл.3.3). Поскольку эти электродвигатели в годы поставки (2009 - 2011) будут уже освоены в серийном производстве, то можно ожидать, что в эти годы цена электродвигателей по 2-му и 3- му вариантам уменьшится на коэффициент освоенности, то есть цену электродвигателя, например, по 2-му варианту в 2009 - 2011 гг. по фактору освоенности следует уменьшить на коэффициент 1,1. За счет фактора инфляции цена ежегодно будет повышаться на коэффициент, равный 1,08;

**6) фактору условий поставок** (в данном примере) комплектующих. Самый отдаленный поставщик комплектующих - третий (см. п.7, табл.3.3);

**7) сложности маркетинговых исследований рынка электродвигателей.** По этому фактору наиболее сложным является третий вариант (см. п. 6, табл. 3.3);

**8) фактору риска.** По этому фактору наиболее приемлемым является второй вариант, т.к. у изготовителей электродвигателей по этому варианту наименьший коэффициент риска.

**Расчет ожидаемого экономического эффекта разработки и реализации мероприятий по повышению качества электродвигателей по 1-му варианту.**

Мероприятие разрабатывается в 2008 г., внедряется в начале 2009 г., действовать будет три года - в течение 2009 - 2011 гг. Значит, прошлые (2008 г. по отношению к 2009 г.) единовременные затраты необходимо увеличивать, а будущие текущие (2010 и 2011 гг. к 2009 г.) - уменьшать на коэффициент дисконтирования.

Сделаем расчет эффекта по элементам затрат по всем годам действия мероприятия.

**2009 г.**

Увеличение себестоимости единицы товара фирмы ( $\Delta C_{ex}$ ) из-за повышения качества электродвигателя составит

$$\Delta C_{ex} = (C_n - C_c) \cdot \frac{J_i}{K_\delta} + (Z_{mp.n} - Z_{mp.c}) \cdot \frac{1}{K_\delta}, \quad (6)$$

где  $C_n$  - цена нового электродвигателя,

$C_c$  - то же, старого, 1 000 у.е.,

$K_\delta$  - коэффициент дисконтирования,

$J_i$  - индекс инфляции,

$Z_{mp.n}$  - затраты на транспортирование и хранение единицы нового электродвигателя (в табл. 1.1 затраты приняты на партию электродвигателей, поэтому при расчете затрат на единицу изделия следует приведенные в таблице затраты делить на 100);

$Z_{mp.c}$  - то же, старого, равны 3500 у. е..

Подставив в формулу (6) данные из табл.3.3, получим:

$$\Delta C_{ex} = (1300 - 1000) \cdot \frac{1,08}{1,10} + (4000 - 3500) \cdot \frac{1}{100 \cdot 1,1} = 300 \text{ у.е.}$$

Снижение себестоимости единицы товара фирмы в 2009 г за счет повышения качества «процесса» при повышении качества «входа» системы ( $\Delta C_{np}$ ) проявляется в снижении производственного брака

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{\Delta C_{бр.с}}{N_c} \cdot \frac{\Delta C_{бр.н}}{N_n} \right) \cdot \frac{1}{K_\delta} \quad (7)$$

где  $\Delta C_{бр.с}$  - потери от производственного брака на годовую программу старого товара (равны 5000 у.е. на годовую программу);

$\Delta C_{бр.н}$  - то же, нового;

$N_c$  и  $N_n$  - годовая программа по старому и новому товару.

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5000}{1200} \cdot \frac{3000}{1300} \right) \cdot \frac{1}{1,1} = 1,7 \text{ у.е.}$$

Экономия на росте цены нового товара в 2009 г. составит:

$$\Delta \mathcal{E}_y = (C_n - C_c) \cdot \frac{J_u}{K_\delta} = C_n \cdot (K_n - 1) \cdot \frac{J_u}{K_\delta}, \quad (8)$$

где  $C_n$  и  $C_c$  - цена нового (по 1-му варианту) и старого товара:

$$C_n = C_c - K_n,$$

где  $K_n$  - коэффициент изменения полезного эффекта нового товара (в данном случае по 1-му варианту) по отношению к старому товару.

Подставив в формулу (8) исходные данные из табл. 3.3, получим:

$$\Delta \mathcal{E}_y = 5500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08}{1,10} = 1080 \text{ у.е.},$$

Приведенные к 2009 г. единовременные затраты ( $Z_{np}$ ) составят:

$$Z_{np} = Z_{\text{м.шюкр}} * K_d \quad (9)$$

где  $Z_{\text{м.шюкр}}$  - единовременные затраты на маркетинговые исследования и НИОКР.

Они уменьшаются, т.к. расчетный год в будущем периоде составит:

$$Z_{np} = 125000 * 1,10 = 137500 \text{ у.е.}$$

Для 1-го варианта не учитывается коэффициент освоенности электродвигателя в серийном производстве, т.к. он равен единице (см. п.5 табл. 3.3).

Аналогично выполняем необходимые расчеты по ожидаемому экономическому эффекту в 2010 и 2011 гг.

#### По 1-му варианту за 2010 г.

$$\Delta C_{ex} = (1300 - 1000) \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} + (4000 - 3500) \cdot \frac{1}{100 \cdot 1,1^2} = 295 \text{ у.е.}$$

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5000}{1200} \cdot \frac{3000}{1300} \right) \cdot \frac{1}{1,1^2} = 1,5 \text{ у.е.}$$

$$\Delta \mathcal{E}_y = 5500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08^2}{1,10^2} = 1067 \text{ у.е.},$$

#### По 1-му варианту за 2011 г.

$$\Delta C_{ex} = (1300 - 1000) \cdot \frac{1,08^3}{1,10^3} + (4000 - 3500) \cdot \frac{1}{100 \cdot 1,1^2} = 289 \text{ у.е.}$$

$$\Delta C_{np} = \left( \frac{5000}{1200} \cdot \frac{3000}{1300} \right) \cdot \frac{1}{1,1^3} = 1,4 \text{ у.е.}$$

$$\Delta \mathcal{E}_y = 5500 \cdot (1,2 - 1) \cdot \frac{1,08^3}{1,10^3} = 1067 \text{ у.е.},$$

Поскольку в данном примере программа выпуска продукции за 2009 - 2011 гг. условно не изменяется, то для определения ожидаемого экономического эффекта можно просуммировать элементы экономии по годам, умножить на годовую программу и отнять единовременные затраты.

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятия по 1-му варианту повышения качества, «входа» фирмы за срок действий мероприятия с учетом фактора риска ( $K_p$ ), равного 0,75 (см. п. 12 табл. 3.3) будет равен:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_m = & \left( \Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_y \right)_{2009} + \left( \Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_y \right)_{2010} + \\ & + \left( \Delta C_{ex} + \Delta C_{np} + \Delta \mathcal{E}_y \right)_{2011} \cdot N \cdot K_p - Z_{np} \end{aligned} \quad (10)$$

Подставив в формулу (10) рассчитанные ранее данные, получим:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_m = & \left( 300 + 1,7 + 1080 \right)_{2009} + \left( 295 + 1,5 + 1067 \right)_{2010} + \\ & + \left( 289 + 1,4 + 1045 \right)_{2011} \cdot 1200 \cdot 0,75 - 137500 = 1943,8 \text{ тыс. у.е.} \end{aligned}$$

Выполнив аналогичные расчеты по второму варианту, получим  $\mathcal{E}_m = 567$  тыс. у.е. и по третьему - 262.2 тыс. у.е.

Таким образом, из трех альтернативных вариантов выбора электродвигателя для совершенствования выпускаемой продукции наиболее эффективным является первый с ожидаемым экономическим эффектом 1943.8 тыс. у.е.

## **Рекомендуемая литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : Учебное пособие для вузов / А. П. Панфилова; Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, Общество "Знание" Санкт-Петербурга и Ленинградской области. - СПб.: ИВЭСЭП, 2005. - 315[5] с. Экз. анл(2), счз1 (1).

4. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М. : МарТ, 2005 - 495[1] с., Экз-ры: анл(2), счз1(1), счз5(1), аул(4)

5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

## **Занятие 4. Организационные структуры управления**

### **Цель занятия**

Целью занятия является углубление знаний по теме и овладение навыками компоновки организационных структур.

### **4.1. Классификация организационных структур управления**

Организационная структура показывает область ответственности каждого управленческого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи. Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой. Позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Все оргструктуры можно условно разделить на следующие типы:

- Бюрократические: функциональная, линейная, линейно – функциональная, линейно – штабная;
- Органические: проектная; матричная.
- Дивизиональные: продуктовая; региональная; потребительская.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется процесс выбора новой

оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

В методическом и организационном аспектах проектирование новой структуры можно подразделить на несколько этапов. Проектирование этапов разработки оргструктуры адекватно процессу планирования вообще.

Вместе с тем при проектировании оргструктуры с учетом целей и задач, стоящих перед предприятием, предусматривается определенная последовательность практических действий:

- 1) осуществляется деление предприятия на общие блоки по направлениям деятельности с учетом поставленных задач;
- 2) устанавливаются соотношения полномочий различных должностей в целях избежания перегрузки руководителей различных уровней управления;
- 3) разрабатываются должностные обязанности (должностные инструкции) конкретно по каждому исполнителю;
- 4) оценивается потенциал общего руководства, от чего зависит эффективность новой структуры.

Известно, что организационное проектирование предусматривает деление оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено, прежде всего, на оптимизацию этой оргструктуры управления.

#### **Признаки оптимальной структуры:**

- 1) небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- 2) небольшое число уровней руководства;
- 3) наличие в структуре групп специалистов;
- 4) быстрая реакция на изменения;
- 5) высокая производительность;
- 6) низкие затраты;

В общем виде корпоративный алгоритм разработки оргструктур управления можно выразить в виде схемы (рис. 4.1)

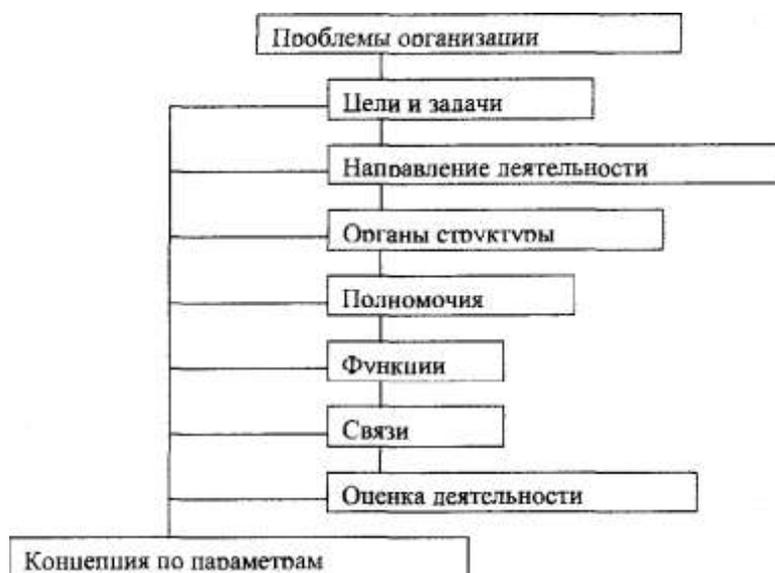


Рисунок 4.1 - Алгоритм разработки оргструктур управления

#### **4.2 Вопросы для дискуссии**

1. Какие методы применяются для разработки оргструктур? Последовательность действий.
2. Какие типы организационных структур применяются на предприятиях нашей страны?

3. В чем особенности бюрократической системы по сравнению с другими системами?
4. Сформулируйте различия органических и механических структур.
5. По каким критериям оцениваются организационные структуры?

### **4.3 Индивидуальные задания**

По предлагаемому набору органов управления построить организационную структуру управления (расположение произвольное), дать ей название и обосновать ее и определить области использования.

#### **1.**

- 1) президент;
- 2) бухгалтерия
- 3) производство
- 4) инженерная служба
- 5) сбыт
- 6) инструментальное отделение;
- 7) отделение индикаторных ламп;
- 8) отделение средств производства;
- 9) отделение электронно-измерительной аппаратуры;
- 10) финансы;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) кадры;
- 13) маркетинг.

#### **2.**

- 1) совет директоров;
- 2) президент;
- 3) управление заводами:
  - завод "Экран";
  - завод в Москве;
  - завод в Санкт-Петербурге;
- 4) вице-президент;
  - помощник президента;
  - по производственно-техническим вопросам;
  - по финансовым вопросам;
  - управляющий сбытом.

#### **3.**

- 1) президент;
- 2) отделы:
  - изделий автомобильной промышленности;
  - изделий электронно-технической промышленности;
  - авиакосмические;
  - химических продуктов;
  - связи с рынком;
  - распределение ресурсов.
- 3) проекты:
  - "Оборона";
  - "Орбита";
  - «Развитие»;
- 4) производственные группы (1,2, 3);
- 5) группы конструкторов и технологов (1,2, 3);
- 6) группы материального снабжения (1, 2, 3);
- 7) кадровые группы (1, 2, 3);
- 8) бухгалтерские группы (1,2, 3);

- 9) функциональное обеспечение проектов;
- производственные мощности;
  - исследования и разработки;
  - материально-техническое снабжение;
  - кадры и техника безопасности;
  - контроль и бухгалтерский учет;

**4.**

- 1) цеха (6);
- 2) отделы:
  - планирования;
  - финансы;
  - НИОКР;
  - кадры.
- 3) руководители продукты "А", "Б", "В".
- 4) снабжение;
- 5) производство;
- 6) сбыт

**5.**

Примерный состав органа управления для компоновки схемы организационной структуры управления предприятием (расположение произвольное):

1. Отдел главного технолога (ОГТ)
2. Административно-хозяйственный отдел (АХО)
3. Отдел главного механика (ОГМех)
4. Отдел кадров (ОК) Юрисконсульт
5. Заместитель директора по экономическим вопросам
6. Отдел главного конструктора (ОГК)
7. Лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
8. Заместитель директора по общим вопросам
9. Главный инженер
10. Финансовый отдел
11. Штаб гражданской обороны (ГО)
12. Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)
13. Бюро рационализаторских предложений и изобретений (БРиЗ)
14. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
15. Отдел комплектации и кооперации (ОКК)
16. Заместитель директора по производству
17. Главный бухгалтер (главбух)
18. Технический архив (техархив)
19. Производственный отдел
20. Цеха (№1, №2, №3)
21. Типография Отдел
22. Маркетинга
23. Директор
24. Планово-экономический отдел (ПЭО)
25. Заместитель директора по кадрам
26. Отдел главного энергетика (ОГЭ)
27. Бухгалтерия Машинное бюро (МБ)
28. Отдел стандартизации (ОСт)
29. Отдел сбыта (ОС)
30. Отдел главного метролога (ОГМетр)
31. Отдел технического контроля (ОТК)
32. Отдел технического обучения (ОТО)

33. Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
34. Заместитель директора по коммерческим вопросам
35. Канцелярия
36. Производственные, и т.д.

### Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

## Занятие 5. Мотивация трудовой деятельности

### 5.1. Мотивация труда: сущность, основные теории

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации труда в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клеелланда, Клейтона Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации труда основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К числу процессуальных теорий относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

### 5.2. Характеристика содержательных теорий мотивации деятельности

Все содержательные теории мотивации труда дополняют друг друга и являются развитием одна - другой.

Таблица 5.1 - Сравнение содержательных теорий мотивации деятельности

	Теория Маслоу	Теория Мак Клеелланда	Теория Альдерфера	Теория Герцберга
Вторичные	Потребность самовыражения Потребность уважения Социальные потребности	Потребности власти и успеха Потребность причастности	Потребности роста Потребности связи	Мотивационные факторы (удовлетворенные, неудовлетворенные)
Первичные	Потребности безопасности и защиты		Потребности существования	Гигиенические факторы (неудовлетворенные, нейтральные)
	Физиологические потребности			

## **5.3. Характеристика процессуальных теорий мотивации деятельности**

### **5.3.1. Теория ожидания**

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда (З) - результаты (Р);
- 2) результаты (Р) - вознаграждение (В);
- 3) валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Если нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то согласно теории ожидания мотивация ослабевает. Отсутствие этой взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за недостаточной квалификации, неправильного обучения, если работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Валентность представляет собой ценность поощрения или вознаграждения. Если валентность низка, то мотивация ослабевает. Различные люди имеют различную валентность. Например, для менеджера это может быть прибавка к жалованию, более интересная работа, продвижение по службе, уважение и признание заслуг.

Согласно теории ожидания между тремя рассмотренными зависимостями существует следующая связь:

$$\text{мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$$

На практике руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие; должно четко установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением (давать вознаграждение только за эффективную работу).

### **5.3.2. Теория справедливости**

Эта теория свидетельствует о том, что люди субъективно оценивают уровень вознаграждения за определенные результаты труда, соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс или несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать такого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Для восстановления баланса (чувство справедливости) работник может либо изменить уровень получаемого вознаграждения, либо изменить затраченные усилия. Чаще наблюдается следующая картина, если работнику не доплачивают, то он начинает работать менее интенсивно, если переплачивают, то он поддерживает интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивает ее.

На практике руководитель должен добиваться такого положения, чтобы подчиненные считали свое вознаграждение справедливым и не уменьшали интенсивность своего труда.

### **5.3.3. Модель Портера-Лоулера**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации труда, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости.

В модели авторы рассматривают пять переменных и взаимосвязь между ними: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Взаимосвязь показана на схеме (рис.5.2).



На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные перед этим обследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс», в целом, количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

## **Вопросы**

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

### **5.4.2. Анализ конкретной ситуации.**

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам:

Хорошая зарплата - 34% работников

Хорошие условия труда – 6%

Хорошие отношения в коллективе – 18%

Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

Уважение в коллективе – 24%

Интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

### 5.4.3 Задание. «Составление индивидуальной иерархии потребностей».

Следующие утверждения имеют 7 возможных вариантов ответа:

полностью положит.	полож.	не совсем положит.	не знаю	не совсем отриц.	отриц.	полностью отриц.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, подчеркните цифру +3.

Таблица 5.1 Оцените следующие утверждения

Утверждение	Ваша оценка					
1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается	+3	+2	0	-1	-2	-3
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	0	-1	-2	-3
9. Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы	+3	+2	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	0	-1	-2	-3
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы	+3	+2	0	-1	-2	-3

13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	0	2 -1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны	+3	+2	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов	+3	+2	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	0	-1	-2	-3

### Подсчет очков

1) Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$10+11+13+18 =$$

$$6+8+14+17 =$$

$$5+7+12+15 =$$

$$2+3+9+19 =$$

$$1+4+16+20 =$$

2) Отметьте в табл.5.2 итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 5.2 - Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1.Самовыражение												
2.Самоутверждение												
3.Социальные потребности												
4.Потребности безопасности												
5.Исходные потребности												

Составьте свою «пирамиду» иерархии потребностей.

### Рекомендуемая литература

1.Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

2.Егоршин А.П.Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464с.

3.Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2006. - 462[2] с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1),аул(15)

4.Красина Ф.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Ф. А. Красина; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТМЦДО, 2007. - 129 с. Экз-ры: анл(3), счз 1 (1), счз5(1), аул(9)

5.Гудовский И. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / И. В. Гудовский ; Федеральное агентство по образованию, Сибирский государственный технологический университет (Красноярск). - Красноярск: СибГТУ, 2006. - 167[1] с. Экз-ры: счз 1 (1)

## Занятие 6. Оценка результативности труда персонала

### 6.1. Исходные данные

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1 - Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-ой категории Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-ой категории Зимина З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0

8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,00	0,75	1,0
---	-------------------------------------	-----	-----	------	------	-----	------	---------------------	---	------	------	-----

## 6.2. Постановка задачи

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
- 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Рассчитать оценку результатов труда.
- 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- 6) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
  - премированию лучших сотрудников;
  - изменению уровня должностных окладов;
  - должностному продвижению работников;
  - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
  - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

## 6.3. Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

- первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника ( $I$ ) и уровень квалификации ( $K$ ), а также их количественные измерители;
- вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников ( $P$ ) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций ( $C$ ).

Комплексная оценка ( $D$ ) определяется по формуле:

$$D = I \cdot K + P \cdot C$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы

### 6.3.1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника

Для определения величины показателя ( $I$ ) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работником (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i,$$

где  $i$  - порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots$  я) (для руководителей  $n=5$ , для специалистов  $n=6$ );

$j$ - уровень (степень) проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$a_{ij}$  - количественная мера признака у работника

$x_i$  - удельная значимость признаков в общей оценке (в долях от единицы).

Таблица 6.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

### 6.3.2. Расчет оценки уровня квалификации работников

Для оценки уровня квалификации работников (*K*) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности. По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I гр. - имеющие среднее специальное образование,

II гр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV- V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 6.3).

Таблица 6.3 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
		3	4
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9 - 13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17,21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (*K*) определяется по формуле:

$$K=(OB+CT)/3,$$

где

*OB* - оценка образования (*OB* - 1,2);

*CT* - оценка стажа работы по специальности (*CT* - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

### 6.3.3. Расчет оценки сложности выполняемых работ

Для оценки сложности выполняемых работ (*C*) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл.6.4 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 6.4 - Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,00
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,80
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

### 6.3.4. Расчет оценки результатов труда

Для определения величины результатов труда ( $P$ ) производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 6.5 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			Признаки		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

### 6.3.5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников ( $D$ ) получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации и результатов труда:

$$D = P \cdot K + P \cdot C.$$

### Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1), аул(15).
3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

## Занятие 7. Алгоритм принятия управленческих решений

### 7.1 Цели занятия

Целью занятия является:

- 1) разработка алгоритма принятия управленческих решений;
- 2) освоение навыков анализа и решения конкретных производственных проблем;
- 3) рациональное использование и развитие логического мышления в разработке решений;
- 4) приобретение практики коллективной выработки решений.

### 7.2 Исходная информация

В своей практической деятельности менеджер постоянно сталкивается и решает различные организационно-управленческие проблемы. Искусство менеджера состоит в том, что вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. На результативность управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения. На рис.7.1 представлена схема процесса принятия решения, которая позволяет структурно упорядочить данный процесс и смоделировать принятие оптимального решения

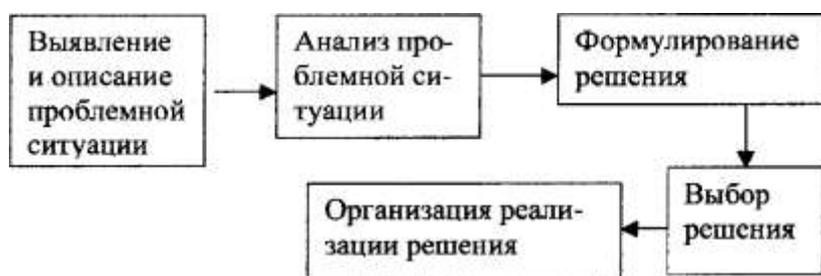


Рисунок 7.1 - Структурная схема процесса принятия решения

### 7.3. Содержание задания

Составлением задания является алгоритма принятия управленческого решения. Студентам предлагается представить процесс принятия решения в виде алгоритма, то есть определить последовательность выполнения руководителем управленческих действий

Создание такого алгоритма ускорит нахождение путей решения проблем, и сократит поле поиска решений.

### 7.4 Порядок проведения игры

1. Из 18 этапов, обозначенных в бланке играющего (табл.7.1), надо последовательно составить алгоритм принятия управленческого решения, для чего необходимо пронумеровать действия, начиная с 1 до 18. Заполните графу «Индивидуальная оценка».

2. После того как студент представит свой алгоритм принятия решения, преподаватель выдает студентам эталонный алгоритм (Приложение I). Ознакомившись с ним, заполняется графа «Эталон».

3. При подведении итогов каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор наилучшего решения - № 15», а мнение играющего «Выбор наилучшего решения - № 10», следовательно, ошибка равна 5 единицам (без учета знака).

4. Критерий оценки: суммарная ошибка и её процент к общей сумме очков.

Например, суммарная ошибка - 5 очков, что составляет 28 % ( $5 / 18 * 100 \% = 28 \%$ ). Следовательно, правильность решения задачи составляет 72 % (оценка «хорошо»).

Рейтинг оценок: 50-70 % - удовлетворительно, 70-85 % - хорошо, 85 - 100 % - отлично.

Таблица 7.1 - Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Ошибка
1	2	3	4	5
1.	Формулирование проблемы			
2.	Реализация решения исполнителями			
3.	Определение разрешимости проблемы			
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5.	Формирование целей принимаемого решения			
6.	Ранжирование решений			
7.	Реализация решения исполнителями			
8.	Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ			
9.	Оценка новизны проблемы			
10.	Выбор наилучшего варианта решения			
1.1	Установление приемлемых вариантов решения			
12.	Оценка каждого варианта решения			
13.	Организация подготовки решения			
14.	Контроль за исполнением			
15.	Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов			
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17.	Подтверждение существования проблемы			
18.	Определение причин возникновения проблемы			
	Итого суммарная ошибка			

### 7.5 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения

1. Определение отклонения фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
3. Подтверждение существования проблемы.
4. Формулирование проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.

7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Формирование целей принимаемого решения.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения.
11. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов.
12. Оценка каждого варианта решения.
13. Установление допустимых (приемлемых) вариантов решения.
14. Ранжирование решений.
15. Выбор наилучшего варианта решения.
16. Организация подготовки решения.
17. Реализация решения исполнителями.
18. Контроль исполнения.

### **Рекомендованная литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
2. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)
3. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : Учебное пособие для вузов / А. П. Панфилова; Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, Общество "Знание" Санкт-Петербурга и Ленинградской области. - СПб.: ИВЭСЭП, 2005. - 315[5] с. Экз. анл(2), счз1 (1).
4. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М. : МарТ, 2005 - 495[1] с., Экз-ры: анл(2), счз1(1), счз5(1), аул(4)
5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

### **Самостоятельная работа**

#### **Задание 1.**

Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо», потому что... и «Менеджмент изучать не надо», потому что... Изобразите свой ответ в табличной форме.

Менеджмент изучать надо, потому что	Менеджмент изучать не надо, потому что

Примечание. Умение выбирать ту или иную позицию часто зависит от наличия теоретических знаний в данной области. В частности, здесь необходимо знать какие задачи решает менеджмент как наука. Однако Ваша позиция может оказаться противоположной и в случае, если Вы не разделяете взгляды данной науки. Попробуйте выступить в двух противоположных ролях - оппонентов.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

#### **Задание 2.**

Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

1	Классическая школа		
2	Школа человеческих отношений		
3	Ситуационный подход		
4	Системный подход		
5	Эмпирическая школа		
6	Школа социальных систем		

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

### **Задание 3.**

Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Характеристики	От Японской модели	От Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

### **Задание 4.**

Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по Вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь.

Проблемы менеджмента в российских компаниях:

- 1.
- 2.
- ...

Примечание. По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны Вами для обоснования.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

### Задание 5.

Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

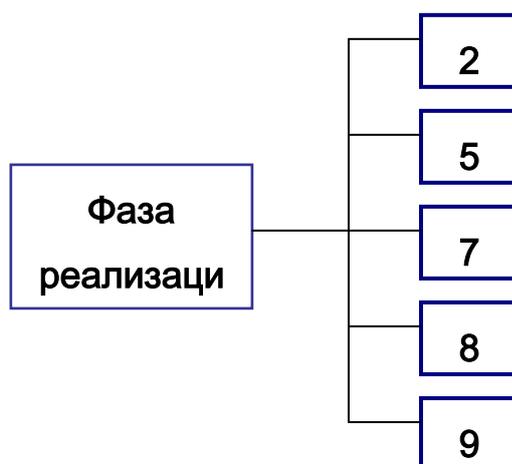
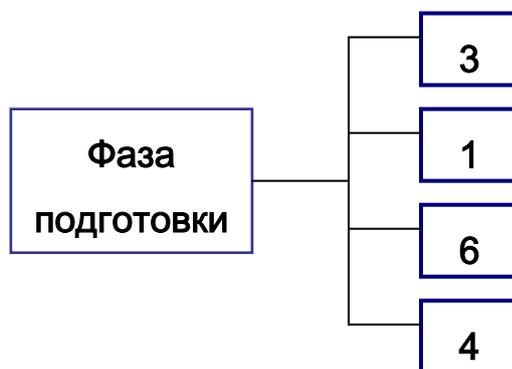
Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание – 4

### Задание 6.

При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР. Вот список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:

1. Сбор и анализ информации для принятия решения
2. Доведение плана до исполнителей
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы
4. Разработка плана реализации решения
5. Контроль за исполнением
6. Формирование возможных решений
7. Внесение необходимых корректив
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности.



Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

### Задание 7.

Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 8.**

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

#### *Предприятие 1.*

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

#### *Предприятие 2.*

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

#### *Предприятие 3.*

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 9.**

Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

### **Задание 10.**

Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 11.**

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе:

Удовлетворение ожиданий начальника

Престиж и положение

Уверенность в завтрашнем дне

Возможность независимо мыслить и действовать

Более высокая зарплата, увеличение льгот

Признание руководством Вашей исполнительности

Продвижение по службе

Личностный рост и развитие

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

**Задание 12.**

Определите ряд своих эмоций, которые Вы переживаете в ситуациях различного выбора способов решения управленческих задач (или своих собственных задач). Соотнесите их с мотивами своего поведения и обоснуйте полученные результаты.

№	Тактика поведения	Эмоция	Оценка (часто/ редко)	Мотив достижения успеха (+) /неуспеха (-)
1.	Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении поставленной цели	Редко	+
2.	Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях	Часто	+
3.	Проявление риска			
4.	Стремление принять нужное решение			
5.	Принятие высокой степени ответственности			
6.	Стремление найти адекватные средства реализации цели			
7.	Меньшее проявление активности			
8.	Уход от самостоятельного решения			
9.	Стремление не рисковать			
10.	Излишняя осторожность при принятии решения			
11.	Уход от ответственности			
12.	Стремление «обойти» поставленную цель			

Примечание. На рабочем месте человек испытывает сильное эмоциональное возбуждение в зависимости от успешной или неуспешной оценки своей деятельности. Правильная (положительная) мотивация работников со стороны руководителя помогает

в работе, укрепляет его стремление к труду и способствует успеху деятельности всей группы, а также и предприятия. Отрицательная мотивация препятствует деятельности человека и снижает не только уровень его достижений, но и всей группы, а также и предприятия.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

### **Задание 13.**

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 14.**

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 15.**

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

### **Задание 16.**

Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

- 1.
- 2.

....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

2.

....

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4