

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего профессионального образования  
«Томский государственный университет систем управления и  
радиоэлектроники»

Кафедра Экономики

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов, обучающихся по специальности  
090302.65 – Информационная безопасность телекоммуникационных  
систем

## **Мырзин Константин Сергеевич**

Принципы управленческой деятельности: методические указания к практическим занятиям / К.С. Мырзин; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Кафедра Экономики. – Томск: ТУСУР, 2014. – 21 с.

Пособие предназначено для студентов очной формы, обучающихся по специальности 090302.65–Информационная безопасность телекоммуникационных систем по дисциплине «Принципы управленческой деятельности».

© Мырзин Константин Сергеевич, 2014

## Содержание

Занятие 1. Предприятие как самостоятельная организационная система....	4
Занятие 2. Организационные структуры управления.....	6
Занятие 3. Мотивация трудовой деятельности .....	10
Занятия 4. Оценка результативности труда персонала .....	13
Занятие 5. Алгоритм принятия управленческих решений.....	19

# Занятие 1. Предприятие как самостоятельная организационная система

## 1.1 Семинар: Специфика менеджмента в России

При проведении занятия необходимо обеспечить формирование владения культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей её достижения и способность анализировать социально – значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем.

С этой целью проводится семинар, в процессе которого студенты знакомятся с истоками возникновения менеджмента, развитием управления как науки, со школами менеджмента, современными концепциями менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подходов, вкладом в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов, разнообразием моделей менеджмента, системой взглядов на управление в России в современных условиях. Материал семинара позволяет аналитически осмыслить, как развивалась наука управления, сравнить существующие модели управления с целью прогнозирования использования их в России.

## 1.2 Ситуационный анализ. Факторы внутренней и внешней среды.

Ситуационный анализ (ситуация – это набор факторов, которые в данное время оказывают влияние на деятельность организации) даёт возможность, оценив наличие присутствующих факторов, прогнозировать возможное развитие проблем и соответственно организации в будущем.

**Цель:** выработка навыков SWOT-анализа ситуации, возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организации, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие организацию)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

**Задание:** Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Фактор	Способствует	Затрудняет
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
4	Природные ресурсы России		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Состояние правопорядка в стране		
7	Развитие конкуренции		
8	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
9	Повышение уровня жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
10	Безработица		
11	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		

### 1.3 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 2. Организационные структуры управления**

**Цель занятия:** углубление знаний по теме и овладение навыками компоновки организационных структур.

В процессе проведения занятия студенты анализируют все существующие организационные структуры управления, рассматривают области их применения, эффективность использования, преимущества и недостатки и предлагают свой вариант структуры с учётом сложившейся ситуации и наличия появившихся факторов среды.

В качестве интерактивного метода обучения используется метод групповой работы. Каждая группа получает задание: сформировать организационную структуру и обосновать возможность её применения.

### **2.1 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.

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.

## **2.2 Вопросы**

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?

## **2.3 Индивидуальные задания**

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

### **1 группа**

- 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 группа**

- 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 группа**

- 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 группа**

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

### **5 группа**

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 (глав.бух)
18. Технический архив (тех.архив)
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. Отдел стандартизации (ОСт)
28. Отдел сбыта (ОС)
29. Отдел главного метролога (ОГМетр)
30. Отдел технического контроля (ОТК)
31. Отдел технического обучения (ОТО)
32. Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
33. Заместитель директора по коммерческим вопросам
34. Канцелярия
35. Производственные цеха.

## **2.4 Рекомендуемая литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 499 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 669 с.
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л.Е. Басовский; ред.: М.П. Переверзев; Тульский

### **Занятие 3. Мотивация трудовой деятельности**

В процессе проведения занятия необходимо сформировать способность к саморазвитию и осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Мотивация и стимулы являются основными факторами, побуждающими людей трудиться, повышать свою квалификацию, профессионально осуществлять свою деятельность.

Проведение данного занятия позволяет студентам определить, что лежит в основе их деятельности, что способствует саморазвитию, повышению своей квалификации, качественному выполнению профессиональной деятельности. Используется интерактивный метод обучения - анализ конкретных ситуаций.

#### **3.1 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.

Вопросы для дискуссии:

1. В чём отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чём вы видите недостатки теории потребностей?
4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчинённых?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чём их суть?
6. Какое значение имеет модель Портера – Лоулера?

### 3.2 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?

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

Следующие утверждения имеют 7 возможных вариантов ответа:

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

Отметьте один из 7 предложенных вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, то Ваша оценка +3.

Оцените следующие утверждения:

1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы

2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается

3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе
9. Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением
14. Работники верят, что их труд важен для выполнения общей задачи
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов
19. Безопасность работы важна для работников
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования

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.3.1 итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 3.1 - Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	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.

### 3.4 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 4. Оценка результативности труда персонала

### 4.1 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. 4.1.

Таблица 4.1 - Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№ № п/ п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень обра- зования	Стаж работы по спе- циаль- ности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1	1,25	1	-	Высшее	12	1,25	1	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1	1	Высшее	18	1	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1	1	1,25	1	Высшее	10	1,25	1,25	1
4	Специалист 1-й категории Сушков Л.В.	1,25	1	1,25	1,25	1	1,25	Высшее	7	1	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории Зимина З.К.	1,25	1,25	1	1,25	1	1	Высшее	6	1,25	1	1
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1	1	1,25	0,75	1	1	Незакон- ченное высшее (5 курс)	3	1	1	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,25	1,25	1	1	1	1,25	Незакон- ченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1
8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1	1	0,75	0,75	1	0,75	Среднее специ- альное	2	1	0,75	1

#### 4.2 Постановка задачи

- 1) Выполнить оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Выполнить оценку сложности квалификации работников.
- 3) Выполнить оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Выполнить оценку результатов труда.
- 5) Выполнить 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).

### 4.3 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 ( $\Pi$ ) и уровень квалификации ( $K$ ), а также их количественные измерители;
- вторая определяет 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:

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

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.

### 4.4 Оценка профессиональных и личных качеств работника

Для определения величины показателя ( $\Pi$ ) 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 ( $\Pi$ ), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

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

где:

$i$  - порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots n$ ) (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 4.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ № п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1	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	0,1	0,07	0,1	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	0,1	0,07	0,1	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21



#### 4.5 Оценка 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. 2.3).

Таблица 4.3 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	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.

#### 4.6 Оценка 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. 4.4 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 4.4 - Средние коэффициенты сложности работ

№№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

#### 4.7 Оценка 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 4.5 - 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		
			0,75	1	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,3	0,225	0,3	0,375
2	Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,5
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,225	0,3	0,375

#### 4.8 Комплексная оценка 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:

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

#### 4.9 Рекомендуемая литература

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669 с.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342 с.

### Занятие 5. Алгоритм принятия управленческих решений

#### 5.1 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.

#### 5.2 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 наметить путь к их решению. На результативность управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения. На рис.5.1 представлена схема процесса принятия решения, которая позволяет структурно упорядочить данный процесс и смоделировать принятие оптимального решения.

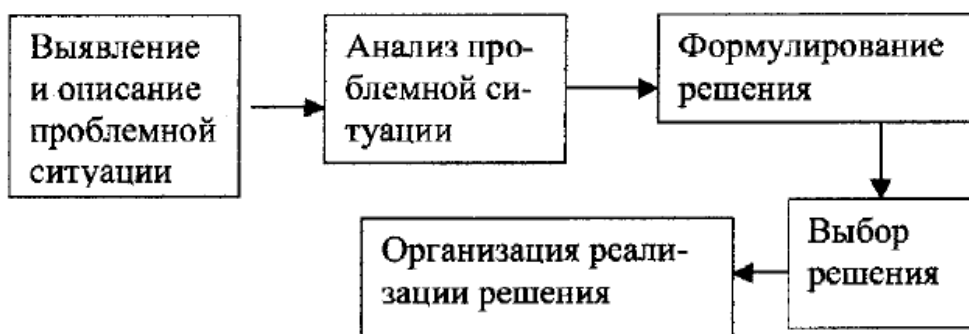


Рисунок 5.1 - Структурная схема процесса принятия решения

#### 5.3 Содержание задания

Заданием является составление 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.

#### 5.4 Порядок выполнения задания

1. Из 18 этапов, обозначенных в бланке (табл. 5.1), 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 студента «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 5.1 - Бланк задания

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Ошибка
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	Разработка вариантов решения			
8	Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Выбор наилучшего варианта решения			
11	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:				

### 5.5 Рекомендованная литература

1. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчигова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 499 с.
2. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. – 527 с.
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 с.
4. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М.: МарТ, 2005 - 495 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2008. - 342 с.