

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий и курсовой работы

по дисциплине **«Основы менеджмента»**

*для студентов специальностей 25 01 09 «Маркетинг»,
25 01 10 «Коммерческая деятельность»,
25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,
25 01 03 «Мировая экономика и международные экономические
отношения»
дневной и заочной форм обучения*

БРЕСТ 2002

УКД

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 25 01 09 «Маркетинг», 25 01 10 «Коммерческая деятельность», 25 01 03 «Мировая экономика и международные экономические отношения», 25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и содержат теоретические аспекты менеджмента, задания по практическим работам, рекомендации к подготовке курсовой работы.

Составители: Павлючук Ю.Н., профессор, д.т.н.,
Радчук А.П., доцент, к.т.н.,
Будурян Т.А., ассистент.,
Мешкова И.М., ассистент.

Рецензент: Медведева Г.Т., доцент, кандидат экономических наук, институт современных знаний.

Учреждение образования
© «Брестский государственный технический университет»2002

ВВЕДЕНИЕ.

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1.

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

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

Методические указания.

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

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

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

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

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

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

МЕЛАНХОЛИК. Реакции меланхолика часто не соответствуют силе раздражителя, особенно сильно у него внешнее торможение. Ему трудно долго над чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у него продолжительную тормозную реакцию. В нормальных условиях жизни меланхолик - человек глубокий, содержательный. При неблагоприятных

условиях меланхолик может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного человека.

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

Содержание работы:

Задание 1.

Определите личностные характерологические, темпераментные и поведенческие особенности человека, используя личностный опросник Г.Айзенка.

Бланк ответов

№ п/п	Да	Нет	№ п/п	Да	Нет	№ п/п	Да	Нет
1			20			39		
...				
19			38			57		

И - Э =

С - Н =

О =

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

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

Личностный опросник

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому чтобы "встряхнуться"?

2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли Вы, что Вам очень трудно отвечать "нет"?

5. Не задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?

6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это Вам или нет)?

7. Часто ли у Вас бывает перемена настроения?

8. Обычно Вы говорите и поступаете быстро, не раздумывая?

9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали бы Вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите заговорить с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли Вы обычно чтение книг встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть ?
17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда наоборот?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же ?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины ?
24. Все ли Ваши привычки хороши ?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании ?
26. Считаете ли Вы себя человеком чувствительным ?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым ?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше ?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей ?
30. Вы иногда сплетничаете ?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли ?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, что Вы предпочитаете: прочитать об этом в книге или спросить ?
33. Бывает ли у Вас учащенное сердцебиение, в том случае если Вы волнуетесь?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания ?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи, в том случае если Вы волнуетесь ?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки ?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом ?
38. Раздражительны ли Вы ?

39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия ?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти ?
41. Вы ходите медленно и неторопливо ?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, на работу ?
43. Часто ли Вам снятся кошмары ?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком ?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли ?
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми ?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком ?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые явно не нравятся Вам ?
49. Можете ли Вы сказать, что весьма уверенный в себе человек ?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи ?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки ?
52. Беспокоит ли Вас мысль, что Вы чем-то хуже других ?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию ?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь ?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье ?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими ?
57. Страдаете ли Вы от бессоницы ?

Ключ к опроснику

Сначала начинаем рассчитывать показатели **по шкале экстраверсии и интроверсии**. Считаем, сколько положительных ответов на вопросы: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

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

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



Задание2.

В общении у человека формируется одна из важнейших структур его социальной сущности – установка. Определите вашу личную социальную установку.

Тест. Социальная установка

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

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

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

ОЦЕНКА

1. Подсчитаете количество «Да» по пунктам 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37 – это ориентация на труд.
2. Количество «да» по пунктам 2,6,10, 14,18,22,26,30,34,38 – это ориентация на свободу.
3. Количество «Да» по пунктам 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39 – это ориентация на власть.
4. Количество «Да» по пунктам 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40 – это ориентация на деньги.
5. Расположите выявленные ориентации на векторах «свобода – власть; труд – деньги». Отложите на каждой прямой от центра количество подсчитанных баллов. Соедините полученные точки и вы получите плоскость, отражающую характер установки.
Полученная модель и будет вашей личной социальной установкой.

ПРАКТИЧЕКАЯ РАБОТА №2

Определение социально-психологических показателей коллектива и разработка программы их совершенствования

Цель работы: Освоить методику тестирования как метода оценки социально-психологических показателей коллектива.

Методические указания:

Социально-психологический климат коллектива – система морально-этических связей между членами коллектива, возникающие по поводу производственной деятельности, а также внепроизводственных отношений.

Содержание работы:

Задание 1.

При помощи теста определить на примере своей группы уровень психологического развития коллектива. В процессе проведения занятия используется карточка экспертных оценок (табл.1).

Таблица 1

Карточка экспертных оценок.

№ суждения	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти никто	Никто
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.

Список суждений для определения социально-психологической самооценки коллектива (СПСК).

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.

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

50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Берут на себя руководство коллективом, если потребуется.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

Таблица 2

Распределение баллов по вариантам ответов на карточке экспертных оценок.

	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти все	Никто
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Баллы	6	5	4	3	2	1	0

Таблица 3

Определение среднего балла социально-психологических показателей

№	Показатели	Номера суждений	Ср. балл	Ср. балл с поправкой на достоверность
1	ответственность	1,8,16,23,31,38,46,53,61,68		
2	коллективизм	2,9,17,24,32,39,47,54,62,69		
3	сплоченность	3,10,18,25,33,40,48,55,63,70		

4	контактность	4,11,19,26,34,41,49,56,64,71		
5	открытость	5,12,20,27,35,42,50,57,65,72		
6	организованность	6,13,21,28,36,43,51,58,66,73		
7	информированность	7,14,22,29,37,44,52,59,67,74		

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

Задание 2.

На основании полученных результатов выполнить анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива.

Задание 3.

Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Построение организационной структуры управления предприятием.

Цель работы: изучить основные типы организационных структур и закрепить полученные знания на практике.

Методические указания :

Под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Схематически *линейная* структура управления может быть представлена в виде (рис.1)

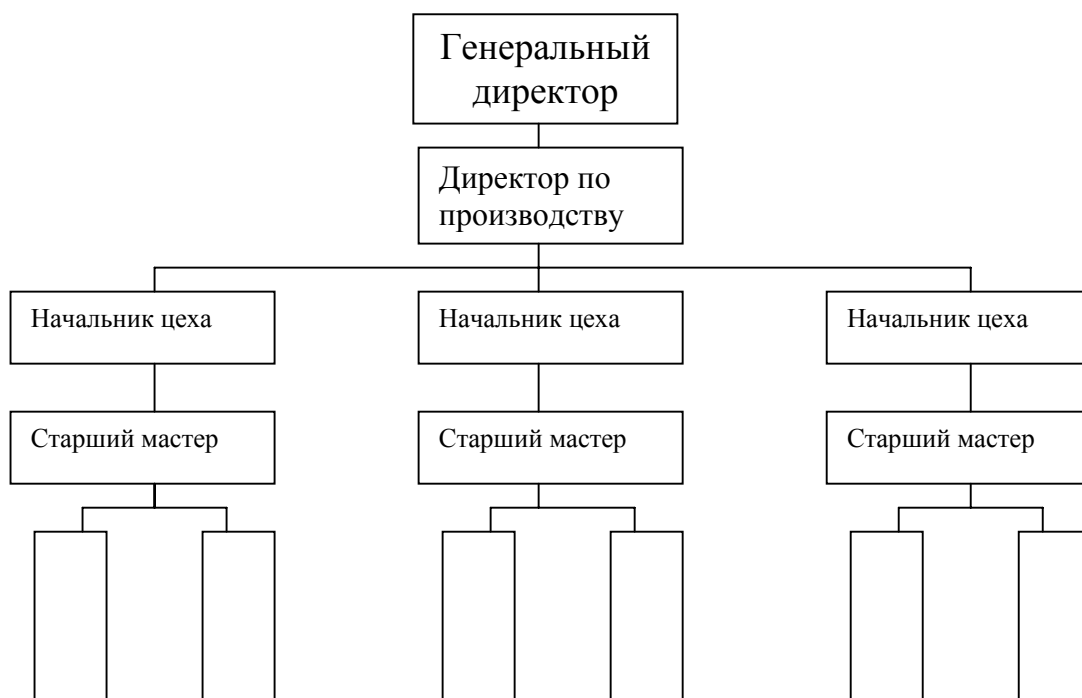


Рис.1. Схема линейной структуры управления.

Функциональная организационная структура управления организацией характеризуется тем, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган

управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Однако функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Схематически функциональная структура может быть представлена на рисунке 2.

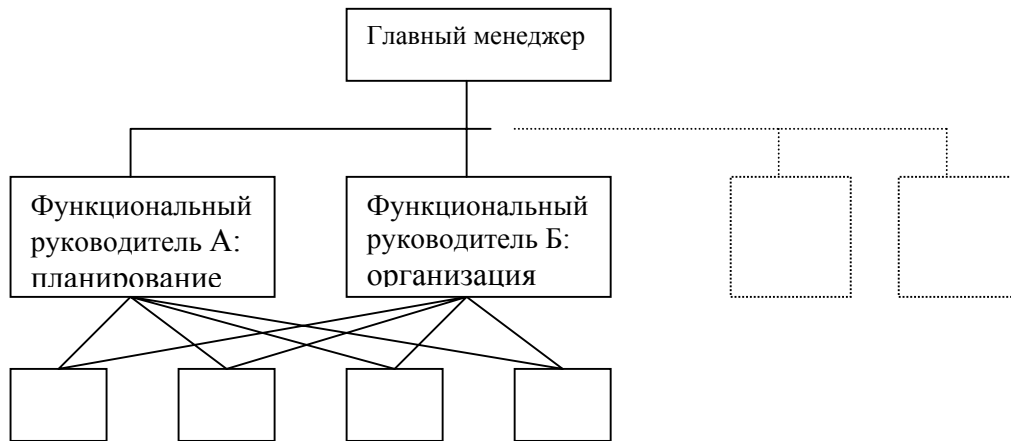


Рис.2. Схема функциональной структуры управления.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления (рис.3) включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

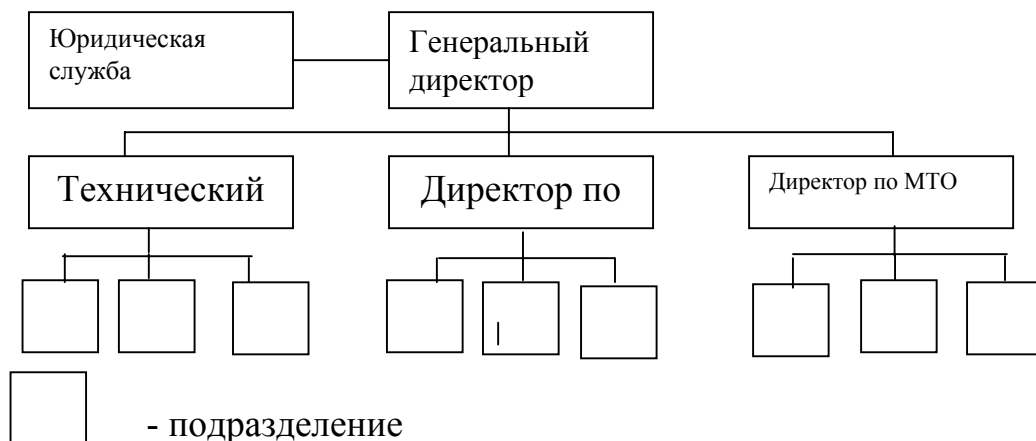


Рис.3. Схема линейно-функциональной структуры управления

Матричная структура управления (рис.4.) создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

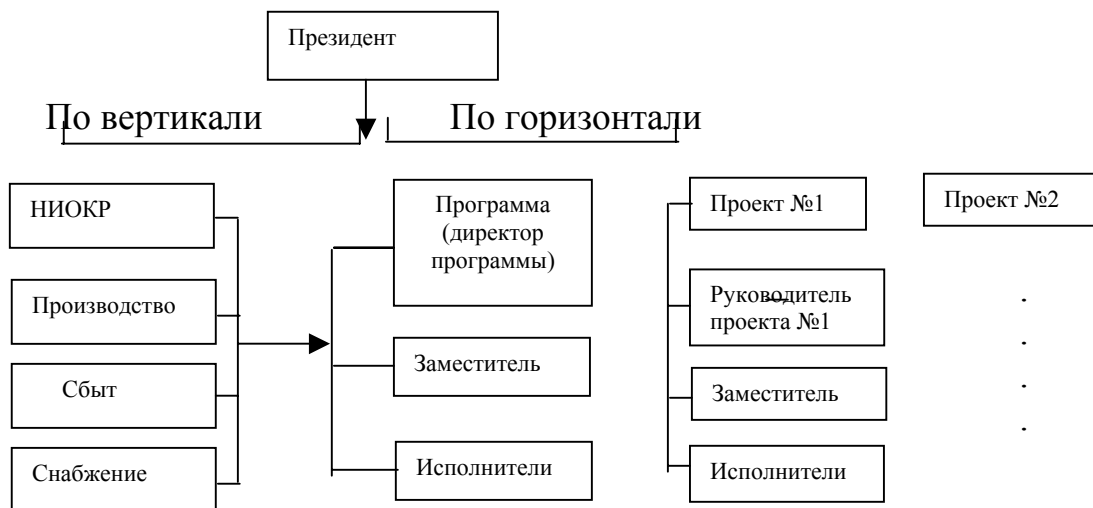


Рис.4. Схема матричной структуры управления

Содержание работы:

Задача № 1.

Выберите свое предприятие и разработайте для него организационную структуру управления.

Задача № 2.

Проанализируйте пути совершенствования организационной структуры управления по следующим критериям:

- 1.1. Уменьшение затрат на управление.
- 1.2. Повышение уровня качества функций управления.

Задача № 3.

На основе выполненного анализа спроектируйте усовершенствованную структуру управления.

Задача № 4.

Выполните анализ эффективности предложенной структуры управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Формирование структуры подразделения в системе управления

Цель работы: Закрепление знаний по теории управления. Освоение принципов формирования структуры функционального подразделения организации. Овладение методикой составления должностных инструкций.

Методические указания:

Функциональное распределение управленческого труда заключается, прежде всего, в обособлении функций управления производством. В результате на уровне директора создаются планово-экономический, конструкторский, технологический и другие отделы, а на уровне начальника цеха — соответствующие бюро: технологические, планово-диспетчерские и т.д.

В основе ступеней функционального разделения труда лежит дифференциация функций управления на отдельные задачи, виды работ и операции. Так, функция управления подготовкой производства делится на следующие задачи: расчет производственных мощностей, определение материальных нормативов, проектирование специальной оснастки и др. В свою очередь в задачу расчета производственных мощностей и загрузки оборудования входит установление объема работ по видам оборудования (токарные, фрезерные и т.д.).

При членении функций на задачи в бюро создаются группы, а при делении задач на работы (операции) происходит распределение труда (с последующей кооперацией) внутри этих подразделений.

Квалификационное разграничение управленческого труда заключается в его обособлении с учетом сложности. Например, для ОГТ и техбюро характерна следующая цепочка: техник-технолог, инженер-технолог, инженер-технолог I—III категорий, ведущий инженер-технолог.

Схема управления организацией отражает состав структурных подразделений, их соподчиненность. Штатное расписание устанавливает численный и профессиональный состав исполнителей каждого структурного подразделения.

Положение о структурном подразделении характеризует его функции как звена управления.

По принятой терминологии исполнитель, обязанностью которого являются задачи или операции (их решение и выполнение), закрепленные за данным элементом системы управления, называется должностным лицом, а круг его полномочий (компетенция) — должностью. Однако должностная инструкция отражает не только компетенцию, но и соответствующую роль, а также вытекающие из нее обязанности.

Системный анализ позволяет выделить следующие составляющие любой должности:

- функции (задачи, работы, операции), для осуществления которых создается должность;

- должностные обязанности, связанные с этими функциями;

- компетенцию (выражаемую в виде должностных прав), обеспечивающую выполнение должностных обязанностей;

- должностную ответственность, играющую роль обратной связи при реализации должностных прав.

Должностные инструкции являются определяющими, так как обосновывают необходимость данной должности и служат исходной базой для формирования и согласования остальных названных элементов.

Должностная инструкция представляет собой правовой акт, устанавливающий правила, регулирующие деятельность исполнителя.

В нее входят четыре самостоятельных раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность. Пример типовой должностной инструкции приведен на с.23 .

В разделе «Общие положения» указывается функциональная роль в той или иной структуре, ее взаимосвязь с должностями; порядок назначения и освобождения от должности; административная подчиненность; руководящие и методические материалы, регламентирующие деятельность должностного лица; квалификационные требования к нему.

В разделе «Обязанности» приводятся лишь те из них, которые относятся к данной должности.

В разделе «Права» отражены полномочия, предоставляемые для самостоятельного решения вопросов при выполнении служебных обязанностей, а также по отношению к подчиненным: внесение предложений по материальному поощрению, наложение взысканий и др.

В разделе «Ответственность» перечисляют функции, за невыполнение которых дисциплинарная и моральная ответственность может быть определена в соответствии с действующим законодательством без указания конкретных форм дисциплинарного и морального взыскания.

В начале занятия учебную группу разбивают на ВТК (по 5—6 чел.) и выбирают их руководителей, играющих роль начальников технологического бюро, формирование структуры которого и является целью занятия. Остальные члены ВТК становятся исполнителями в этом техбюро.

Задание 1.

Создав временные творческие коллективы (по 5-6 чел), самостоятельно сформировать структуру технологического бюро отдела главного технолога и составить должностные инструкции для работающих в этом подразделении.

Пример задания приведен в таблице.

Объем функций технологического бюро, час.

	Варианты				
	1	2	3	4	5
Проверка и отработка конструкторской документации на технологичность	250	800	500	600	900
<i>Расчет:</i> производственных мощностей и загрузки оборудования	200	600	500	800	650
норм расхода сырья, полуфабрикатов и материалов	500	400	600	800	700
запасов и оборотного фонда инструмента	300	400	-	-	540
потребности предприятия в инструменте и оснастке	300	800	-	-	350
<i>Разработка:</i> Мероприятий по предупреждению брака	300	-	200	700	300
методов контроля и испытаний на узлы и изделия	300	400	400	-	-
технологических конструкций	600	900	700	600	-
планов размещения оборудования и организации рабочих мест	250	-	400	400	500
схем сборки	250	500	600	300	450
маршрутных карт	600	700	1200	1000	900
технологических карт	600	500	700	800	700
норм времени и выработки	400	300	400	800	600
Рассмотрение рацпредложений	300	400	500	200	-
<i>Составление:</i> технических заданий на проектирование оборудования и технологической оснастки	250	300	400	300	-
извещений об изменении технологического процесса	400	450	500	900	800
планов производства инструмента	300	400	-	-	400
Внесение изменений в технологическую документацию	40	700	800	600	-
Учет расхода инструмента в цехах	150	100	-	-	600
Анализ причин повышенного расхода инструмента и брака	200	150	300	-	500

Этап 1. Исходя из среднегодового фонда времени одного работающего (примерно 1840 час.), установить число должностей в техбюро с четким распределением функций. После распределения функций по должностям для каждой из них подобрать название и исполнителя (из числа членов ВТК) в соответствии с квалификационными требованиями к работникам (см. с.18).

После дифференциации функций и работ их закрепляют за должностями технологического бюро (табл.2.).Продолжительность каждой из работ

устанавливают таким образом, чтобы суммарное время выполнения всех работ составляло продолжительность функции.

Порядковый номер работы в указанной таблице характеризует ее значимость. Резервируемые работы (выполняемые должностным лицом в порядке замещения отсутствующего работника) помечают звездочкой. Для функций, объем работ по которым превышает 400—500 час., резервирование осуществляют равным делением нагрузки между двумя рабочими местами.

В зависимости от сформированного круга обязанностей выбирают наименования должностей.

Этап 2. Каждому члену ВТК разработать свою должностную инструкцию. Для этого следует представить весь объем работ и квалификационные требования к должностному лицу. При работе над инструкцией не следует копировать типовую должностную инструкцию. Особое внимание должно быть обращено на поиск формулировок, которые позволяют требовать от должностного лица вполне определенных действий в любых возможных ситуациях.

Этап 3 . Разработать структуру технологического бюро, отмечая ее основные особенности.

Таблица 2.

Закрепление функций (работ, операций) за должностью

Номер работы	Содержание функций	Годовой объем работы, час.
1	Проектирование штампов	120
2	Разработка инструкционных карт	70
...
10	Рассмотрение рацпредложений	
ИТОГО:		1840

Квалификационные требования к работникам технологических бюро

ТЕХНИК- ТЕХНОЛОГ

Должностные обязанности. Разрабатывает маршрутные и операционные технологические процессы на простую продукцию или ее элементы, технологию контроля, выполняет несложные технические расчеты. Оформляет технологическую документацию (технологические карты, извещения об изменениях технологических процессов, материальные карты), согласовывает ее с цехами и отделами предприятия, участвует в составлении заданий на проектирование приспособлений, оснастки и инструмента, предусмотренных технологией, в разработке технических норм времени (выработки), во внедрении технологических процессов в цехах, выявлении причин брака, подготовке предложений по его предупреждению и ликвидации. Создает

подетальные и пооперационные материальные нормативы (нормы расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструмента, технологического топлива и энергии).

Должен знать. Конструкции изделий, для изготовления которых разрабатывается технологический процесс; технологию производства; основное технологическое оборудование и принципы его работы; типовые технологические процессы и режимы производства; технические требования к сырью, материалам и готовой продукции; действующие в производстве стандарты и технические условия; нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака и способы его предупреждения; руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; правила охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии.

Квалификационные требования. Среднее специальное образование без предъявления требований к стажу.

ИНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ

Должностные обязанности. Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на выпускаемую предприятием (цехом, участком) продукцию. Устанавливает пооперационный маршрут прохождения продукции. Составляет планы размещения оборудования, технического оснащения, организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования. Участвует в техническом обосновании норм времени (выработки) и рассчитывает технические нормы расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструментов, технологического топлива и энергии, экономическую эффективность проектируемых технологических процессов. Составляет технологические нормативы, инструкции, маршрутные карты и другую технологическую документацию, технические задания на проектирование приспособлений, оснастки и инструмента, предусмотренных технологией. Согласовывает новую документацию с цехами и отделами предприятия. Проводит экспериментальные работы по освоению новых технологических процессов и внедряет их в производство. Анализирует причины выпуска брака, продукции пониженных сортов, планирует мероприятия по их предупреждению и устранению. Разрабатывает методы технологического контроля и испытания продукции. Вносит изменения в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Контролирует соблюдение технологической дисциплины в цехах и правильную эксплуатацию оборудования. Занимается реализацией мероприятий по повышению эффективности производства. Рассматривает рационализаторские предложения по совершенствованию технологии производства и дает заключения о целесообразности их использования в условиях предприятия.

Должен знать. Конструкцию изделий или состав продуктов, для которых разрабатывается технологический процесс; технологию производства; типовые

технологические процессы и режимы производства; технические требования, предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции; действующие в производстве ГОСТы, технические условия и нормалы; нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака, способы его предупреждения; основные требования научной организации труда при проектировании технологических процессов; руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; опыт передовых отечественных и зарубежных предприятий в области технологии производства аналогичной продукции; основы экономики и организации производства; правила охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии.

Квалификационные требования. Высшее образование без предъявления требований к стажу или среднее специальное образование и стаж работы в должности техника-технолога и других инженерно-технических должностях не менее трех лет.

ИНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ 1-й КАТЕГОРИИ

Должностные обязанности. Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на наиболее сложные виды работ. Устанавливает пооперационный маршрут прохождения продукции (деталей, узлов). Составляет планы размещения оборудования, технического оснащения, организации рабочих мест, рассчитывает производственные мощности и загрузку оборудования. Участвует в разработке технически обоснованных норм времени (выработки), линейных и сетевых графиков, в отработке изделий на технологичность и рассчитывает технические нормы расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструментов, технологического топлива и энергии, экономическую эффективность проектируемых технологических процессов. Создает технологические нормалы, инструкции, схемы сборки, маршрутные карты и другую технологическую документацию. Согласовывает технические задания на проектирование приспособлений, оснастки и инструмента, предусмотренные технологией. Организует и проводит экспериментальные работы по освоению новых технологических процессов и внедрению их в производство, а также составляет планы НОТ, новой техники, оргтехмероприятий, контролирует их выполнение, соблюдение технологической дисциплины в цехах и правильную эксплуатацию оборудования. Принимает участие в реализации мероприятий, направленных на сокращение расхода материалов, снижение трудоемкости, повышение производительности труда. Анализирует причины брака и выпуска продукции низкого качества и пониженных сортов, планирует мероприятия по их предупреждению и устранению, изучает поступающие рекламации на выпускаемую предприятием продукцию. Внедряет методы технического контроля и испытания продукции. Составляет заявки на оборудование. Рассматривает рационализаторские предложения по совершенствованию

технологии производства и дает заключения о целесообразности их использования в условиях производства.

Должен знать. Конструкцию изделий или состав продукта, для которых разрабатывается технологический процесс; технологию производства; основное технологическое оборудование и принципы его работы; типовые технологические процессы и режимы производства;

технические требования, предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции; действующие в производстве ГОСТы, технические условия и нормалы; нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака, способы его предупреждения; основные требования научной организации труда при проектировании технологических процессов; руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; опыт передовых отечественных и зарубежных предприятий в области технологии производства аналогичной продукции; экономику и организацию производства, труда и управления; правила по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии.

Квалификационные требования. Высшее образование и стаж работы в должности инженера-технолога 2-й категории не менее трех лет или среднее специальное образование и стаж работы в должности инженера-технолога 2-й категории не менее пяти лет.

ИНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ 2-й КАТЕГОРИИ

Должностные обязанности. Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на сложные виды работ, а также методы технического контроля и испытания продукции, технологические нормалы, инструкции, маршрутные карты и другую технологическую документацию. Устанавливает пооперационный маршрут прохождения продукции (деталей, узлов). Составляет планы размещения оборудования, технического оснащения и организации рабочих мест. Участвует в техническом обосновании норм времени (выработки) и расхода сырья, полуфабрикатов, материалов, инструмента, технологического топлива и энергии, в расчете экономической эффективности проектируемых технологических процессов, а также в проведении экспериментальных работ по освоению новых технологических процессов, составлении планов НОТ, новой техники, оргтехмероприятий и контролирует их выполнение. Согласовывает новую документацию с цехами и отделами предприятия, вносит изменения в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Составляет технические задания на проектирование приспособлений, оснастки и специального инструмента, предусмотренных разработанной технологией. Осуществляет контроль за соблюдением технологической дисциплины в цехах и правильной эксплуатацией технологического оборудования. Способствует реализации мероприятий, направленных на сокращение расхода материалов, снижение трудоемкости, повышение производительности труда, составляет заявки на оборудование. Анализирует причины брака и выпуска продукции

низкого качества и пониженных сортов и планирует мероприятия по их устранению. Рассматривает поступающие рекламации на выпускаемую предприятием продукцию, рационализаторские предложения и дает заключение о целесообразности их использования в условиях предприятия.

Должен знать. Конструкцию изделий или состав продукта, на которые проектируется технологический процесс; технологию производства продукции; основное технологическое оборудование и принципы его работы; типовые технологические процессы и режимы производства; технические требования, предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции; действующие в производстве нормативы, технические условия, ГОСТы, нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака, способы его предупреждения;

руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; опыт передовых отечественных и зарубежных предприятий в области технологии производства аналогичной продукции;

основы экономики и организации производства и труда; правила по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии.

Квалификационные требования. Высшее образование и стаж работы в должности инженера-технолога 3-й категории не менее трех лет или среднее специальное образование и стаж работы в должности инженера-технолога 3-й категории не менее пяти лет.

ИНЖЕНЕР- ТЕХНОЛОГ 3-Й КАТЕГОРИИ

Должностные обязанности. Разрабатывает и внедряет технологические процессы и режимы производства на простые виды работ. Устанавливает пооперационный маршрут прохождения продукции (деталей, узлов). Участвует в техническом обосновании норм времени (выработки), рассчитывает материальные нормативы, экономическую эффективность проектируемых технологических процессов. Составляет технологические нормативы, конструкции, маршрутные карты, технические задания на проектирование приспособлений, оснастки и специального инструмента, предусмотренных новой технологией, а также заявки на оборудование. Оформляет изменения в технической документации в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства и согласовывает с цехами и отделами предприятия. Проводит экспериментальные работы по освоению новых технологических процессов, выявляет причины брака и выпуска продукции плохого качества и пониженных сортов, планирует мероприятия по их устранению, изучает поступающие рекламации на выпускаемую предприятием продукцию. Внедряет методы технического контроля и испытания продукции. Следит за соблюдением технологической дисциплины в цехах и правильной эксплуатацией технологического оборудования.

Должен знать. Конструкцию изделий или состав продукта, для которых проектируется технологический процесс, технологию производства; основное

технологическое оборудование и принципы его работы; типовые технологические процессы и режимы производства;

технические требования, предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции; действующие в производстве нормативы, технические условия, ГОСТы; нормативы расхода сырья, материалов, топлива, энергии; виды брака, способы его предупреждения; руководящие материалы по разработке и оформлению технической документации; основы экономики и организации производства; правила по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии.

Квалификационные требования. Высшее образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы в должности техника-технолога не менее трех лет.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ИНЖЕНЕРА-ТЕХНОЛОГА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БЮРО МЕХАНИЧЕСКОГО ЦЕХА

Общие положения:

1. Основной задачей инженера-технолога является разработка технологических процессов изготовления узлов и изделий в целом.

2. Инженер-технолог подчиняется начальнику бюро. Принимается на работу и освобождается от нее приказом директора предприятия по представлению главного технолога.

3. На должность инженера-технолога назначаются лица с высшим или средним образованием, но при наличии стажа практической работы по данной специальности не менее трех лет.

Обязанности:

1. Знание документации на закрепленные за ним изделия, узлы и детали, их назначение и маршрут прохождения по цехам.

2. Контроль этой документации на технологичность в отделе главного конструктора.

3. Разработка технологических процессов с учетом требований рационального раскроя материалов при минимальных припусках и отходах; наиболее полное использование оборудования и производственных площадей; обеспечение минимальной трудоемкости; соблюдение правил техники безопасности; правильное заполнение граф технологических карт.

4. Согласование вновь разрабатываемой или измененной технологии с соответствующими отделами, лабораториями, службами, цехами и ОТК.

5. Проверка соблюдения технологического процесса рабочими. О нарушениях докладывать начальнику технологического бюро, а при необходимости — главному технологу или главному инженеру.

6. Участие во внедрении разработанных технологических процессов в производство совместно с рабочими и ИТР цехов.

7. Анализ технологических причин брака.

8. Составление плана организационно-технических мероприятий и планов НОТ.

9. Оформление технических заданий на проектирование нового оборудования и оснащения, участие в их испытаниях.

10. Обоснование заключений по рационализаторским предложениям и содействие их внедрению в производство.

11. Систематическое изучение передового опыта в области применения новой техники и технологии.

Права:

1. Самостоятельно решать все технологические вопросы.

2. Не подписывать чертежи или карточки их изменений в случае нетехнологичности конструкторских решений.

3. Не подписывать чертежи на оборудование и оснастку, если они не отвечают требованиям технического задания.

4. Требовать от начальника цеха остановки выпуска продукции, не соответствующей чертежам и техническим условиям.

Ответственность:

Инженер-технолог несет ответственность за несвоевременное оформление технической документации, невыполнение должностных обязанностей и несоблюдение техники безопасности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Использование методов принятия управленческих решений.

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

Содержание работы:

Задание 1.

Решить задачу «Директора». Исходные данные:

Первый - 7 минут

Второй – 9 минут

Третий – 5 минут

Четвертый – 15 минут

Пятый – 4 минуты

Шестой – 8 минут

Седьмой - 10 минут

Восьмой – 17 минут

Девятый – 3 минуты

Десятый - 5 минут

Найти:

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

Задание 2.

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

А) необходимо выбрать поставщика;

Б) необходимо купить автомобиль;

В) необходимо купить квартиру;

Г) необходимо оценить конкурентоспособность фирм.

Задание 3.

Предположим, что Ваша система управления (СУ) имеет 3 цели:

А) А1 – повышение производительности труда;

Б) А-2 снижение себестоимости;

В) А-3 снижение потерь рабочего времени.

Подсистемы, которые входят в СУ и позволяют реализовать цели, включают в себя:

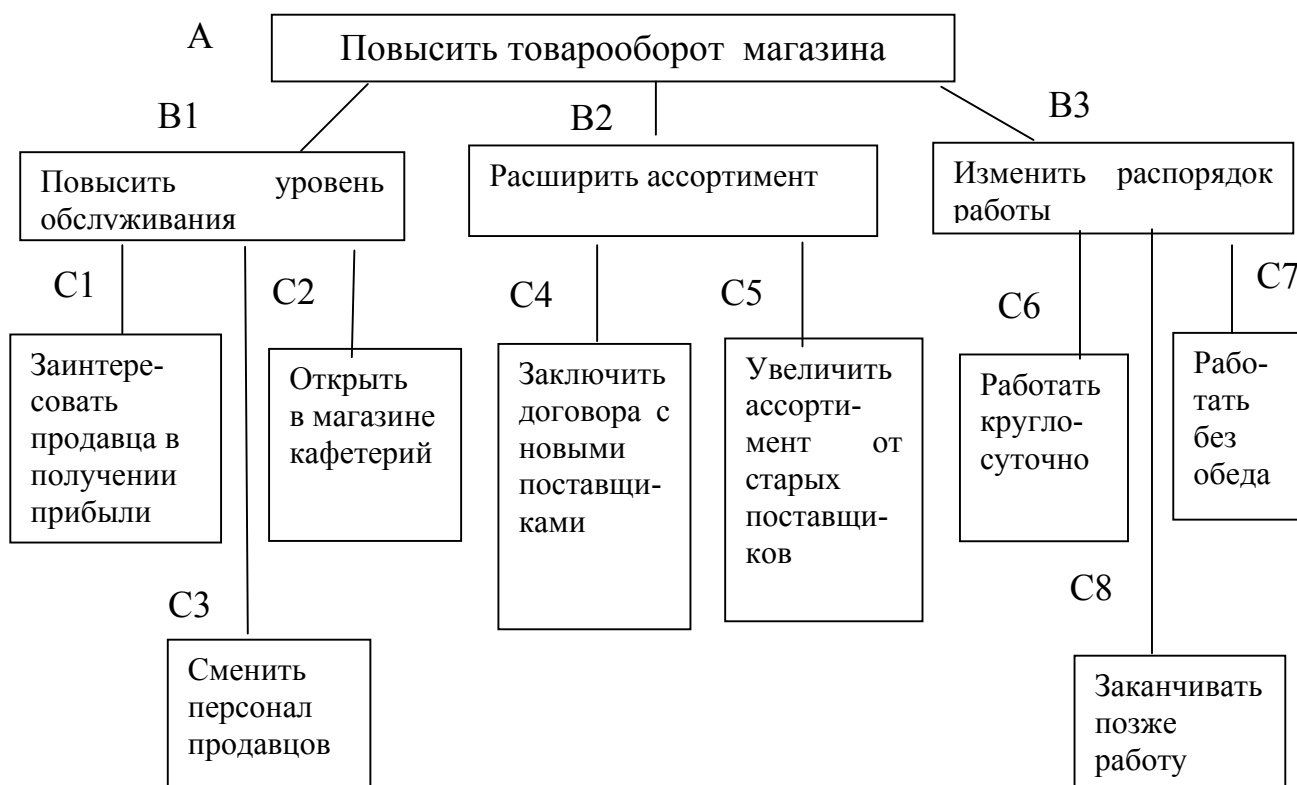
- А) а1 – технико-экономическое планирование;
- Б) а2- оперативное управление;
- В) а3- материально-техническое снабжение;
- Г) а4 – управление кадрами;
- Д) а5 – бухгалтерский учет.

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

Задание 4.

Разработать содержание задачи и используя теорию «графов» построить дерево целей для рассмотрения ряда вариантов исследуемой задачи. Выполнить решение задачи.

Пример решения задачи



Цель А = 10 ед.

$B1 = 3$	$C1 = 4.5$	$C4 = 6$	$C6 = 3$
$B2 = 4,5$	$C2 = 2,5$	$C5 = 4$	$C7 = 4$
$B3 = 2,5$	$C3 = 3$		$C8 = 3$

$$A \times B1 \times C1 = 10 \times 3 \times 4.5 = 135$$

$$A \times B1 \times C2 = 10 \times 3 \times 2.5 = 75$$

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

$$A \times B2 \times C4 = 10 \times 4.5 \times 6 = 270$$

$$A \times B2 \times C5 = 10 \times 4.5 \times 4 = 180$$

$$A \times B3 \times C6 = 10 \times 2.5 \times 3 = 75$$

$$A \times B3 \times C7 = 10 \times 2.5 \times 4 = 100$$

$$A \times B3 \times C8 = 10 \times 2.5 \times 3 = 75$$

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Оценка и анализ управленческих решений

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

Методические указания:

Выручка от реализации (V) характеризует доход предприятия в денежной форме от реализации произведенной продукции, ($V_p = \Pi_3 + Z_v$). рассчитывается следующим образом:

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

Переменные затраты (Z_v) — затраты, зависящие от объема производства ($Z_v = V_p - \Pi_3$). К ним относятся затраты на покупку сырья, материалов, торговые издержки (например, комиссионные торговым агентам), заработную плату производственного персонала, затраты на складирование и транспортировку продукции и т.п. Удельные переменные затраты — это переменные затраты, связанные с производством единицы продукции.

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

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

Покрытие затрат (Π_3) — величина, которая получается после вычета переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены). Величина покрытия затрат предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год) ($\Pi_3 = V_p - Z_v$). Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше или равна сумме постоянных затрат и запланированной прибыли для предприятия.

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

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

Фактор цены ($\Phi_{ц}$) — это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат ($\Phi_{ц} = V_p / Z_v$).

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

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

$$BE(ДЕ) = (Z_c / D_{пз}) \times 100$$

Расчеты выполняются по каждому изделию отдельно.

Задание 1.

Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства газонокосилки. Характеристика проектов дана в табл. 1.

Таблица 1

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса	1200	5000
Цена, ДЕ	10 000	10 000
Постоянные затраты, ДЕ:		
Затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
Обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
Общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
Затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ		
Сырье, основные материалы	2 000	2 500
Прочие материалы	1 000	800
Заработная плата рабочих	3 700	3 000
Энергия на технологические нужды	500	400

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

Рекомендации к решению

Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

Задание 2.

На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них — Ин-1 и Ин-2 — связаны с совершенствованием производства продуктов, а

третий — Ин-3 — предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в табл.2.

Показатели	Значения по продуктам			
	И-1	И-2	И-3	Всего
Цена Ц, ДЕ/шт.	80	100	150	-
Переменные затраты, ДЕ/шт	60	70	100	
Планируемый объем реализации, шт/год	5000	3000	1000	
Покрытие затрат, ДЕ/шт				100
Доля покрытия затрат на штуку				
Выручка от реализации, тыс. ДЕ/год				850
Переменные затраты, тыс.ДЕ/год				
Покрытие затрат, тыс.ДЕ/год				240
Постоянные затраты, тыс. ДЕ/год	94	86	80	260
Прибыль или убыток, тыс.ДЕ/год				
Точка безубыточности ВЕ: тыс.ДЕ шт.				903

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

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

1-й вариант — на штуку, ДЕ/шт;

2-й вариант — на объем реализации, тыс. ДЕ/год.

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

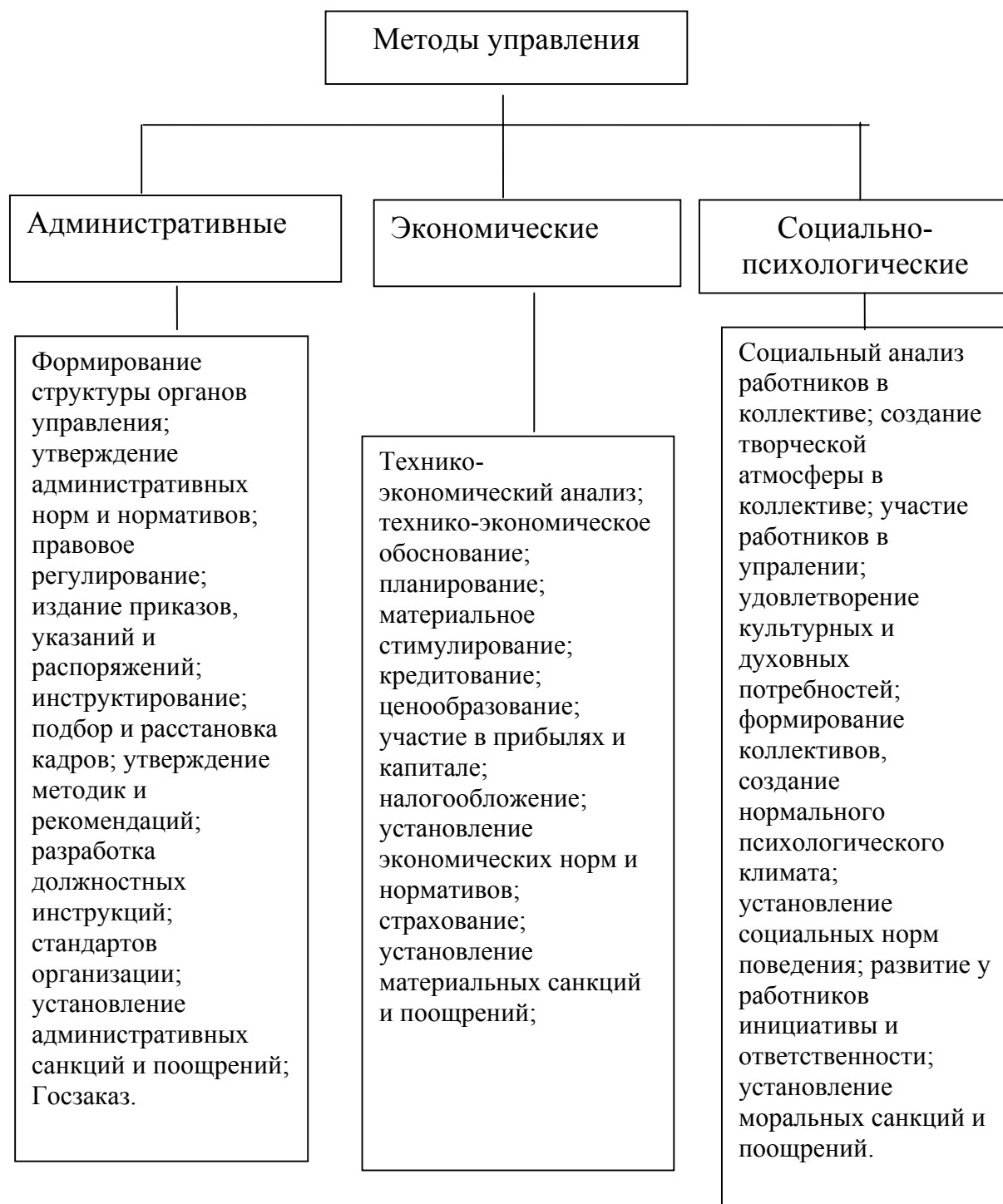
Применение методов управления в процессе управления фирмой.

Цель работы: приобретение практических навыков для разработки конкретной программы применения методов, используемых руководством фирмы для осуществления своих управленческих функций.

Методические указания:

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Система методов управления в организации:



Содержание работы:

Задание 1.

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

Задание 2.

2.1. Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в

процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуации	Метод	Обоснование метода
1	Повышение производительности и качества выполняемых работ.		
2	Снижение текучести кадров.		
3	Ввод в производство нового вида продукции.		
4	Улучшение уровня обслуживания покупателей.		
5	Повышение заинтересованности покупателей.		

2.2. Разработать алгоритм, блок-схему реализации программ и методов управления.

2.3. Выполнить анализ эффективности принятых решений.

4.	Контактность и коммуникабельность	0,15		+							+
5.	Способность к нововведениям	0,20				+				+	
6.	Трудолюбие и работоспособность	0,10				+				+	

Дополнительные сведения:

1.Иванов – образование высшее, возраст – 35 лет, стаж работы – 10 лет.

2.Сидоров – образование высшее, возраст – 37 лет, стаж работы 18 лет.

Коэффициент профессиональной перспективы находится по формуле:

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

O- оценка уровня образования (высшее =1)

C-стаж работы

V - возраст

Задание 3.

Для выбранного Вами предприятия разработайте программу приема на работу нужного человека.

Задание 4.

Разработайте программу адаптации принятого Вами работника.

Как ввести в должность нового сотрудника?

назначить опытного шефа;

назначить стажером;

познакомить с коллегами и рабочим местом;

предоставить действовать самостоятельно.

К какому разряду работников это подходит и что дает?

Задание 5.

Разработайте модель структуры переподготовки работников Вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров.

Задание 6. Выполните анализ формирования трудового коллектива на Вашем предприятии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9

Мотивация труда на предприятии

Цель работы: изучить основные методы стимулирования работников на предприятии.

Методические указания:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:

- 1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);
- 2) процессуальные теории мотивации – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Содержание работы:

Задание 1.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Объект	Мотиваторы
Вас в группе	
Квалифицированного рабочего	
Служащего в конторе	
Профессионала (врача, юриста, преподавателя)	
Неквалифицированного работника	

Задание 2.

Перечислите методы удовлетворения высших потребностей, которые могут служить мотиватором к труду.

Потребности	Методы удовлетворения
Социальные потребности	
Потребности в уважении	
Потребности в самовыражении	

Задание 3.

Выберите из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

1. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
2. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.
3. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
4. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
5. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
6. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Задание 4.

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и, если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

Б. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Задание 5.

Поясните принципы мотивации труда менеджера, работающего по контракту в совместном предприятии акционерного типа с долей государственной собственности, если:

1. Контрактом предусмотрено, что генеральный директор участвует во владении собственностью предприятия на основе опциона. Уставный капитал определяется из стоимости имущества АО плюс 10%. Эта десятипроцентная

сумма – эквивалент вклада руководителя в уставный капитал. Генеральному директору АО на эти 10% выдается опцион типа «А» на право приобретения обыкновенных акций. Кроме того, руководитель имеет право на приобретение обыкновенных акций типа «Б» из фонда имущества, если проводится их распродажа. Другим руководителям АО (членам правления) величину опциона генеральный директор распределяет самостоятельно по соглашению с ними.

2. Списочная численность работающих на предприятии более 10 000 человек. Должностные оклады руководителей АО определяются от величины тарифной ставки первого разряда рабочего основной профессии, обусловленной коллективным договором на данном предприятии, при списочном составе от 10001 и выше человек – кратность 16.

3. Величина тарифной ставки первого разряда рабочего основной профессии на данном предприятии 75 д.е. в месяц.

4. Уставный капитал предприятия 1 млн. д.е. Менеджер владеет 10 акциями стоимостью 1.5 тыс д.е. за акцию.

5. Менеджеру ежемесячно выплачивается премия к должностному окладу 100%.

Определить величину годового дохода менеджера, заработную плату и премию за год. Суммировать эти показатели.

Что в такой системе оплаты труда менеджера более всего стимулирует его работу:

- * если дивиденд уменьшается;
- * если дивиденд возрастает;
- * если лишают премии;

чем еще можно стимулировать работу менеджера, направленную на долговременный успех предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Стили руководства (выполняется на ПЭВМ)

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

Методические указания:

Стиль руководства – это манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует, методы работы с внешней средой, способы оказания влияния на людей.

Содержание работы:

Задание 1.

Сравните методы работы, составляющие основу для достижения наилучших результатов, с методами, характерными для Вашей организации. Присваивая порядковый номер альтернативам, оцените тот компонент организации культуры, с которым Вам приходилось сталкиваться вплотную и о котором Вы имеете представление.

ЭТАП 1. Оценка оптимального уровня организационной культуры.

Вначале необходимо присвоить предлагаемым позициям порядковые номера таким образом, чтобы представить картину, соответствующую оптимальной организационной культуре.

Рассмотрим шесть альтернатив, включенных в каждую позицию. Слева от каждой позиции поставьте 6-против той альтернативы, которая соответствует оптимальному управлению организацией. Поставьте 5-против той альтернативы, которая по предпочтительности следует за предыдущей и может использоваться в качестве запасного варианта, т.е. тогда, когда оптимальная альтернатива недостижима. Поставьте 4-против той альтернативы, которая по предпочтительности будет на третьем месте, 3 - против той альтернативы, которая по предпочтительности занимает четвертое место, 2 - против той альтернативы, которая по предпочтительности занимает пятое место и ,

наконец, 1 - против той альтернативы, которая будет наименее приемлемым базисом для оптимального управления организацией. Одинаковые оценки различных альтернатив не допускаются.

ЭТАП 2. Оценка фактического уровня организационной культуры.

Теперь присвойте порядковые номера альтернативам для того, чтобы охарактеризовать фактическую эффективность функционирования Вашей организации с точки зрения того, лучше или хуже обстоят дела по сравнению с прошлым. Проставьте присваиваемые альтернативам баллы справа. Оценивайте альтернативы, основываясь на наиболее характерных для Вашей организации, типичных повседневных операциях, а не на реакции на один или несколько специфических кризисов, непривычных нагрузок или исключительных событий. Кризисы или исключительные события могут послужить ключом при разработке второго метода оценки.

Вам необходимо сделать выбор из имеющихся альтернатив и присвоить им порядковый номер, таким образом, чтобы он отражал степень типичности характеристик организационной культуры, которой добилось Ваше предприятие в порядке убывания от наиболее типичной (6) до наименее типичной (1).

Совпадение оценок не допускается. Оценки заносятся в компьютер.

Оптимальный
уровень

Фактический
уровень

1. Авторитет руководителя

А Приказания отдаются подчиненным без последующего контроля за их исполнением.

- В Похвала и ободряющие комментарии являются основным методом управления. От взысканий и выговоров следует по возможности воздерживаться.
- С Лица, занимающие более высокое служебное положение, знают, что принесет наибольшую выгоду организации, а подчиненные должны с пониманием относиться к их начинаниям.
- Д Необходимость использовать авторитет и проявлять свою власть является чисто номинальной, поскольку люди разделяют мнение руководства о том, что необходимо сделать и готовы предпринять необходимые усилия.
- Е Управление осуществляется через приказы и постановления при сообщении минимума информации для их обоснования, от подчиненных ожидают полного повиновения.
- Ф Благожелательная атмосфера взаимных уступок обеспечивает руководству симпатии подчиненных.

2. Выдвигаемые перед подчиненными цели.

- А Руководитель искренне пытается убедиться в том, что подчиненные принимают выдвигаемые перед ними цели.
- В Выдвигаемые цели базируются на прогнозах или на экстраполяции достигнутых в прошлом результатов, или же выдвигаются в ответ на ожидаемые изменения.
- С Цели «спускаются» сверху, причем собственно исполнители имеют весьма ограниченную возможность их пересмотра, оценки или выдвижения предложений, касающихся изменений, улучшений или корректирующих воздействий.
- Д Долговременные цели отсутствуют и деятельность подчиненных сводится к выполнению одного задания в каждый конкретный момент.
- Е Цели обсуждаются, но это мало влияет на деятельность людей; более важным считается завоевать или сохранить одобрение других.

Г Сотрудники привлекаются к выработке, пересмотру и оценке тех целей; на достижение которых их работа может оказывать влияние.

3. Связь с подчиненными.

А Связь носит односторонний характер и сводится в основном к сообщению того, что подчиненным необходимо знать; обратная связь с подчиненными или другими людьми почти не требуется.

В Подчиненные общаются с руководством с помощью «метода донесения»; глубокое обсуждение производственной деятельности почти не имеет места.

С Подчиненные хорошо информированы и принимают участие в анализе проблем и принятии решений; необходимая информация циркулирует от руководства к подчиненным, от подчиненных к руководству и между подчиненными.

Д Подчиненные следят за тем, чтобы то, что они говорят, не противоречило тому, чего от них ожидает руководство организации. Отрицательные эмоции проявляются в виде инсинуаций и сплетен.

Е Светский разговор на темы, не имеющие отношения к работе, является типичным времяпровождением на работе; рабочие проблемы обсуждаются во вторую очередь.

Г Рабочие задания выдаются подчиненными в такой форме, чтобы поощрять их молчаливое согласие.

4. Разрешение конфликтов.

А Разбору конфликта уделяется пристальное внимание, поскольку от подчиненных ожидают не только послушания, но и лояльности.

В Люди чувствуют, когда они зашли слишком далеко и готовы отступить, насколько это необходимо, для того, чтобы пойти навстречу друг другу.

С Служебное положение используется для того, чтобы пресечь конфликт и решить, какую из точек зрения избрать.

- D Конфликт разрешается посредством уступок, попыток найти положительный выход из ситуации.
- E Люди избегают занимать позицию, которая ведет к конфликту, или вмешиваться в уже назревший конфликт.
- F Четко формулируются пункты, по которым возникают противоречия; и вскрываются вызвавшие их причины с целью их устранения.

5. Координация работы компонентов системы.

- A Основу сотрудничества составляют традиция, прецедент и личность, а не характер заданий, которые необходимо выполнить.
- B Координация осуществляется в основном через цепь команд.
- C Частые и дружественные контакты между людьми приводят к тому, что каждый знает, на чью помощь и на помощь какого рода можно рассчитывать.
- D Координация осуществляется сверху, однако предпринимаются определенные усилия с тем, чтобы убедиться, что трудовые соглашения принимаются теми, на кого они распространяются.
- E Координация между компонентами организации сводится к минимуму.
- F Координация зависит от характера производственных заданий и осуществляется таким образом, чтобы максимизировать эффективность сотрудничества.

6. Анализ.

- A Анализ результатов работы осуществляется с целью пересмотра и усовершенствования методов управления.
- B Анализ замечаний, высказываемых в процессе контроля результатов работы, позволяет раскрыть и оценить «слабые» стороны и упущения, планируется достижение приемлемых результатов, которые редко подвергаются обсуждению.

- С Анализ почти не приносит пользы.
- Д Людей побуждают трудиться изо всех сил и хвалят их за это, однако неудачи редко подвергаются обсуждению.
- Е За хорошие результаты полагается вознаграждение, за плохие взыскание.
- Ф Произведите проверку на неофициальном уровне, впоследствии дайте людям возможность разобраться в их напряженных отношениях, однако это не должно иметь для них никаких последствий в дальнейшем.

7. Преданность организации.

- А Положительные эмоции, испытываемые по отношению к своему предприятию, проистекают из удовлетворения человека тем, что у него есть работа.
- В Наряду с личной преданностью, в основе которой лежит принятие целей организации, люди испытывают чувство молчаливого неприятия при отсутствии возможности покинуть ее.
- С Люди знают, что если они будут добросовестно относиться к выполнению своих обязанностей, то организация о них позаботится.
- Д Чувство удовлетворения возникает у людей от осознания того, что они вносят посильный вклад в развитие организации.
- Е Люди не уходят из организации, поскольку считают, что более удобно и менее болезненно будет остаться.
- Ф В основе преданности организации лежит вывод о том, что быть членом «хорошей» организации престижно.

8. Производительность.

- А Даже сотрудники, которые не работают с полной отдачей, сохраняют за собой рабочие места (или переводятся на другую должность в пределах организации) во избежание пораженческих настроений.

- В Подразумевается, что люди будут трудиться с большей отдачей, и те, кто удовлетворяет выдвигаемым требованиям, вознаграждаются.
- С Поддерживается приемлемый уровень производительности, для достижения которого не требуется подвергать людей неоправданным нагрузкам.
- D Более или менее постоянно на людей оказывается давление с целью повышения производительности их труда.
- Е Люди лично заинтересованы в том, чтобы трудиться с большей отдачей.
- F Обычно является практика минимальных усилий.

9. Стремление к сокращению издержек производства.

- A Людей вынуждают учитывать, каким образом их решения и действия отразятся на себестоимости продукции.
- В Есть весьма немного доказательств сознательного стремления к снижению издержек производства.
- С Стремление к созданию дружественной атмосферы преобладает над стремлением к снижению издержек производства.
- D Люди решают вопрос о том, как снизить издержки производства на вверенном им участке. Стремление к минимизации издержек производства - это способ выжить.
- Е В стремлении к сокращению издержек производства организация оказывает определенное давление на работающих, которое, однако, уравнивается заботой о создании для них определенных удобств.
- F Проблеме сокращения издержек производства уделяется большое внимание, а люди, добивающиеся успехов на этом поприще, поощряются.

10. Творческий потенциал.

- A Творческий подход и стремление к инновациям поощряются в атмосфере открытости и готовности к эксперименту.

- В Даже при получении положительной оценки, новые методы не особо приветствуются.
- С Новые идеи считаются приемлемыми в том случае, если они отражают мнение большинства и служат продолжением и усовершенствованием вариантов политики, процедур и методов, реализуемых организацией в данный момент.
- Д Идеи воспринимаются благосклонно, однако при весьма малой вероятности их реализации.
- Е Новые идеи, методы или подходы редко реализуются на практике.
- Ф Предложения, содержащие новые идеи, встречают сопротивление; это сопротивление может быть преодолено лишь в результате упорных усилий.

Задание 2.

Сравнительный анализ «Управленческих ценностей» (выполняется на ПЭВМ)

Каждый из последующих 60 пунктов сопровождается двумя альтернативными ответами, отражающими ориентацию на разные «управленческие ценности». Укажите, какой из альтернатив ВЫ отдаете предпочтение, используя соответствующие баллы. Некоторые из альтернатив могут показаться Вам в равной степени привлекательными или непривлекательными. Просим выбрать вариант, относительно больше соответствующий Вашему образу мыслей на настоящий момент.

Каждый пункт вы можете оценивать, используя три балла в любой из перечисленных ниже комбинаций.

- | | | |
|---|---|---|
| Если Вы решительно предпочитаете альтернативу А | А | 3 |
| альтернативе В, запишите 3 на строке А и 0 на строке В: | В | 0 |
| Если Вы решительно предпочитаете альтернативу В | А | 0 |
| альтернативе А, запишите В 3, А 0 | В | 3 |

4. Если у подчиненного при выполнении рабочего задания возникнут трудности, то руководитель должен:
- А:** поддержать и ободрить подчиненного; подчиненный должен знать, что на руководителя можно положиться.
- В:** проработать данную проблему с подчиненным с тем, чтобы прийти к единому мнению по данному вопросу, скорректировать и устранить все затруднения на будущее.
5. Наилучших результатов добивается тот руководитель, который явно дает понять подчиненным, чего он от них ожидает:
- А:** и придерживается этой линии поведения.
- В:** однако понимает, что поскольку люди есть люди, они не смогут полностью оправдать его ожидания.
6. Для того, чтобы не выйти за рамки бюджета, руководитель должен:
- А:** пытаться поддерживать баланс между стремлением к минимизации издержек и удовлетворением ожиданий подчиненных.
- В:** постоянно напоминать подчиненным о задаче минимизации издержек и благодарить их за уступчивость.
7. При возникновении разногласий между руководителем и подчиненным, руководитель должен:
- А:** не пытаться решать конфликт с позиций силы, поскольку он перерастает в кризис.
- В:** вынести конфликт на всеобщее рассмотрение и попытаться разрешить возникшие у подчиненного проблемы с тем, чтобы добиться взаимопонимания и согласия.
8. Руководитель, который действительно понимает людей, планируя работу:
- А:** характеризует подчиненным общую картину, таким образом стимулируя их решать поставленную передними задачу наиболее удобным для них способом.

В: проверяет, как работает каждый из подчиненных в отдельности, и извлекает в процессе проверки идеи, которые в обобщенном виде будут включены в план.

9. В процессе планирования руководитель должен:

А: утвердить план, предприняв ряд усилий, направленных на то, чтобы сформировать у подчиненных положительное отношение к этому плану.

В: стимулировать сотрудничество подчиненных с целью утверждения плана, обеспечивающего выполнение работ на уровне, не противоречащем доброй воле всех подчиненных.

10. Руководитель должен примириться с мыслью о том, что если люди пытаются делать минимум из того, что они могут, то:

А: их следует «поприжать», даже если это вызовет у них недовольство.

В: ничего не поделаешь, придется оставить их в покое.

11. Для того, чтобы проявить себя наилучшим образом во время доклада руководителю, подчиненный должен сообщить ему:

А: факты, характеризующие проблему во всей ее полноте, независимо от того, хорошо или плохо обстоят дела.

В: только те факты, которые характеризуют отклонение ситуации от нормы, и требуют непосредственного вмешательства руководителя.

12. Руководитель должен осуществлять контроль таким образом, чтобы:

А: подчиненные работали более или менее самостоятельно за исключением тех случаев, когда хроническая проблема перерастает в кризис.

В: подчиненные подробно отчитывались о проделанной работе и поощрялись за стремление к сотрудничеству.

13. Производительность должна быть:

А: высокой даже в том случае, если это предполагает ужесточение требований к подчиненному.

В: такой, чтобы не допускать перебоев в работе.

14. Если подчиненный не соглашается с руководителем, то руководитель должен выслушать его с тем, чтобы:

А: выявить проблемы, по которым их мнения совпадают или расходятся ; затем достичь разумного согласия с подчиненным с тем, чтобы наметить оптимальный курс к достижению заданной цели.

В: выявить проблемы, по которым их мнения расходятся и путем объяснений убедить подчиненного в разумности подхода к достижению цели, избранного руководителем.

15. Для того, чтобы завоевать авторитет, руководитель должен:

А: быть прямым, но не прямолинейным ; уметь убедить всех, кто в этом еще сомневается, что высшие эшелоны управления уже все продумали и знают, какое решение принесет наибольшую пользу организации.

В: привлекать к принятию решений сотрудников, деятельность которых может повлиять на процесс его реализации или качество достигнутых результатов.

16. Руководитель должен избегать перебоев в работе:

А: принимая без комментариев темп работы, которые его подчиненные установили для себя.

В: предлагая подчиненным установить для себя такой темп работы, который будет формировать у них положительное отношение к работе.

17. Для того, чтобы усилия давали оптимальные результаты, необходимо, чтобы важные решения принимались:

А: в коллективе сформированном из руководителя и подчиненных, что обеспечивает возможность координации усилий.

В: на базе личных контактов между руководителем и подчиненным, что обеспечивает их эффективность и возможность контроля.

18. Давая подчиненному специальное задание, руководитель должен:

А: охарактеризовать работу, которую необходимо выполнить по установленному графику, не допускать никаких отклонений от графика и не принимать никаких отговорок.

В: разбить задание на несколько этапов, чтобы можно было следить за ходом его выполнения и поощрять подчиненного за успехи, а также в случае необходимости вносить коррективы.

19. При возникновении конфликта руководитель должен:

А: предложить помощь для того, чтобы снять «взрывоопасное» напряжение.

В: по возможности не вмешиваться в него.

20. Если предполагается приступить к реализации нового проекта, руководитель должен:

А: накапливать релевантную информацию и оценивать идеи, выдвигаемые теми, кто будет заниматься реализацией проекта.

В: проанализировав факты и оценив рекомендации подчиненных, представить свое решение на суд подчиненных, что их идеи приняты к сведению.

21. Оценивая результаты подчиненных, руководитель должен:

А: постоянно контролировать подчиненных с позиций охраны их интересов с тем, чтобы помочь им избежать повторения ошибок.

В: вознаграждать за хорошие результаты, воздерживаясь, однако, от деморализующей критики.

22. После выполнения сложного задания руководитель должен:

А: допуская некоторые поблажки для разрядки напряжения, которое могло возникнуть, показать подчиненным, что их усилия не остались незамеченными.

В: составить план выполнения следующего задания и «перебросить» на него людей, как только они справятся с предыдущим заданием.

23. Как поступать с предложениями, выдвигаемыми Вашими подчиненными:

А: избегать давать какие-либо- как положительные, так и отрицательные- комментарии до тех пор, пока по этому поводу не выскажется Ваш руководитель, затем передать его комментарии Вашему подчиненному.

В: благожелательно выслушать их и передать своему руководителю те предложения, которые не вызывают серьезных возражений; остальные придержать.

24. Обращаясь с подчиненными, руководитель должен:

А: следить за тем, чтобы официальная информация проходила по официальным каналам и использовать неофициальные каналы для сообщения информации, которая носит неофициальный характер.

В: передавать по официальным каналам информацию, представляющую интерес для всех без исключения, а для передачи остального использовать неофициальные каналы.

25. Планируя работу, руководитель должен привлекать к этому людей, которых эти планы касаются:

А: однако разрешать им подключаться к нему в соответствии с их собственным планом, поскольку им так удобнее.

В: и вместе с ними работать до тех пор, пока не будет составлен оптимальный план.

26. Если у руководителя и подчиненного возникают разногласия по поводу какого-либо решения, то руководитель должен:

А: объяснить причины, по которым принимается данное решение и настоять на нем, выразив при этом свое сочувствие подчиненному.

В: сообщить подчиненному, что решение остается в силе.

27. Если руководитель не в состоянии «побороть» несогласие подчиненного с решением, то он должен:

А: прекратить дискуссию.

В: принять решение и дать понять подчиненному, что его согласие с ним будет надлежащим образом оценено.

28. Эффективным образом скоординировать работу подчиненных можно:

А: активно привлекая их к решению проблем, возникающих в ходе работы.

В: сообщая им, что некоторые сотрудники уже справились с заданием.

29. Оценивая результаты труда подчиненного, руководитель должен отдавать себе отчет в том, что:

А: подчиненному важно осознавать, что он пользуется определенным весом в организации.

В: поскольку в большинстве случаев ситуации, связанные с собственным выражением признания, могут вызывать раздражение или сильные эмоции, то опыт работы является наилучшим учителем в плане повышения результативности работы.

30. Проводя собрание, руководитель должен:

А: выслушивать подчиненных с тем, чтобы заручиться их поддержкой, однако право окончательного решения оставлять за собой .

В: стремиться к тому, чтобы принимаемые решения основывались на взаимопонимании.

31. Оставаясь теми, кто есть на самом деле, люди тем не менее:

А: будут работать лучше, если руководитель будет заботиться об их эмоциональном состоянии, ободряя их и создавая доброжелательную атмосферу.

В: будут стремиться работать лучше, если их будут стимулировать к этому посредством обеспечения полного учета всех задействованных факторов.

32. Если между подчиненными возник конфликт, то руководитель должен:

А: поговорить с каждым в отдельности для того, чтобы разобраться в фактах, и затем предложить решение, которое бы устраивало всех.

В: сохранять нейтралитет, поскольку люди, как правило, «ополчаются» против того, кто вмешивается в конфликт.

33. Работая с поставщиками или заказчиками, руководитель должен:

А: выражать признательность за услуги, избегая оглашать информацию, касающуюся внутренних дел организации.

В: основное внимание уделить освещению «сильных» сторон своего предприятия, преуменьшая его недостатки.

34. В случае возникновения перебоев в реализации деловой политики фирмы, руководитель должен:

А: четко и быстро предпринять меры для выправления ситуации и проследить за тем, чтобы аналогичные ситуации не возникали.

В: проследить за развитием событий; наиболее эффективный способ обучения - обучение на собственных ошибках.

35. При проведении совещаний с подчиненными основной целью является:

А: формулировка целей и задач, определение общего характера работы и принятие решений о способах и методах выполнения заданий.

В: предоставление подчиненным возможности участвовать в управлении, вносить предложения, параллельно с формированием у подчиненных уверенности в том, что задачей руководителя является уравнивание давления, оказываемого на рабочий коллектив.

36. Сталкиваясь с жалобами, исходящими извне его подразделения, руководитель должен:

А: отвечать заверениями в том, что данная проблема носит не слишком серьезный характер и может быть успешно решена, предпринимая меры к тому, чтобы убедиться, что моральный климат во вверенном ему подразделении не подорван.

В: предпринять корректирующие воздействия внутри подразделения, однако представлять ситуацию в наиболее выгодном свете как внутри, так и за пределами подразделения.

37. Планируя работу, руководитель должен:

А: охарактеризовать каждому подчиненному круг его обязанностей и рассказать, каким образом следует выполнять рабочее задание.

В: провести беседу о работе с каждым подчиненным и предоставить им выполнять ее так, как им удобно.

38. Руководитель должен:

А: осознать, что люди не хотят работать слишком интенсивно, а стремятся «выкладываться» ровно на столько, чтобы все шло нормально.

В: добиться высокой производительности, делая работу подчиненных осмысленной.

39. Оценивая результаты индивидуальной деятельности, руководитель должен:

А: дать понять подчиненному, что его усилия по удовлетворению выдвинутых к нему требований должным образом оценены, и убедиться в том, что подчиненный понимает, чего от него ждут в будущем.

В: провести процедуру спокойно, даже буднично, обсуждая сопутствующие проблемы.

40. Цели должны выдвигаться:

А: не слишком высокие, но и не заниженные, поскольку именно в этом случае подчиненные осознают их справедливость.

В: именно на таком уровне, на каком подчиненный будет с удовольствием стремиться их достичь.

41. Во избежание необходимости менять свои решения, руководитель должен принимать их:

А: на основе размышлений, с учетом доступной информации, с тем чтобы не возникало необходимости менять их в случае сопротивления им со стороны подчиненных.

В: придерживаясь линии, производимой боссом, чтобы в случае отказа подчиненного выполнять решение, не возникало сомнений в том, кто прав.

42. Налагая дисциплинарное взыскание, руководитель должен:

А: вести себя дипломатично, обращая внимание подчиненного на его достоинства.

В: продемонстрировать свое разочарование, проследить за тем, чтобы подчиненный восстановил лояльное отношение к работе и с новыми усилиями принялся за нее.

43. Оценивая результат деятельности подчиненного, руководитель должен:

А: взвешенно относиться к недостаткам и достоинствам подчиненного, указывая на слабые места, которые требуют доработки, и признавая успехи

В: убедиться в том, что подчиненный понимает, что его работа оценивается исходя из фактов, отражающих причины успехов и недостатков, а затем совместно наметить план мероприятий по повышению отдачи от труда.

44. Следя за успехами подчиненного в работе, руководитель должен:

А: предоставить его самому себе; при возникновении затруднений руководитель узнает об этом по официальным каналам.

В: постоянно интересоваться тем, как идут дела, посредством личных контактов убедиться в том, что руководитель принимает в них участие и заинтересован в их благополучии.

45. Вводя подчиненного в курс дела, которое является новым для него, руководитель должен:

А: проинструктировать подчиненного - что, когда и как следует сделать с многократными ободряющими комментариями и положительными оценками перспектив быстрого обучения.

В: проработать задание с подчиненным с целью взаимной оценки ожидаемой отдачи при возможности поддерживая инициативность подчиненного и знакомя его с идеей критики как мерила успеха.

46. Единственный метод добиться результатов от подчиненных- это поставить перед ними цель:

А: и обратиться к ним за помощью, если эта цель не достигнута.

В: с самого начала убедиться в том, что они не обманут его ожиданий.

47. После того как работа завершена, руководитель должен обсудить ее с исполнителями:

А: с целью повышения их профессионального уровня, указывая на успешные решения, которые были приняты коллективом, а также анализируя ошибки и внося предложения, касающиеся их исправления; отдельных исполнителей необходимо стимулировать к выдвижению предложений по усовершенствованию производства.

В: чтобы ознакомиться с ходом работ, с тем, чтобы отметить группу или отдельных работников за выдающийся вклад в дело.

48. В случае возникновения затруднений при координировании деятельности подразделений, руководитель должен:

А: урегулировать вопрос, используя официальные каналы.

В: найти основу для сотрудничества таким образом, чтобы это удовлетворило все заинтересованные стороны.

49. Если руководитель увидит, что подчиненные уходят раньше с работы, то наилучшим выходом будет:

А: вспомнить, что хорошие отношения прежде всего и не делать из этого проблемы.

В: попросить каждого в отдельности, чтобы они попытались задержаться на работе еще немного.

50. Собирать подчиненных вместе полезно, если такие встречи используются для того, чтобы:

А: получить достаточный объем информации для принятия оптимального решения относительно метода выполнения работ.

В: сообщить решения, касающиеся хода выполнения работ.

51. Проводя изменения в аппарате, руководитель должен:

А: убедить сотрудников в необходимости безоговорочно поддержать эти изменения, указав на выгоду, которую приносит предприятию атмосфера сотрудничества.

В: продемонстрировать , как высоко он ценит поддержку, оказываемую его начинаниям, и как он ценит сотрудников, которых могут затронуть данные изменения.

52. Если подчиненный отказывается выполнять задание по принятой методике, руководитель должен:

А: выждать некоторое время, ничего не предпринимая, в надежде на то, что подчиненный пойдет на уступки, поскольку люди обычно поступают так, как от них ожидают.

В: дать понять подчиненному, что правила устанавливаются ко всеобщей выгоде и потребовать уступок подчиненного в целях всеобщего блага.

53. Руководитель должен нести ответственность за:

А: поддержание у подчиненных позитивного отношения к работе поскольку это не замедлит сказаться на производительности.

В: обеспечение наивысшей производительности, поскольку люди на это отреагируют должным образом.

54. При возникновении конфликта между подчиненными, руководитель должен:

А: избегать занимать позицию, которая может усугубить конфликт.

В: «закрыть» конфликт, поблагодарив подчиненных за то, что они высказали свою точку зрения.

55. После того, как план работы составлен, руководитель должен:

А: следить за выполнением основных пунктов и при необходимости внесения изменений , принимать решения об этом совместно с основными исполнителями.

В: предоставить подчиненным возможность проявлять инициативу, поскольку это позволит выявить важные проблемы.

56. Столкнувшись с проблемой, руководитель должен:

А: проанализировать, каким образом решались аналогичные проблемы, и поступить в соответствии с прецедентом.

В: привлечь свои аналитические способности, чтобы самому решать, что следует предпринять.

57. Планируя трудовую деятельность, руководитель должен:

А: привлекать подчиненных к предварительному изучению плана с тем, чтобы у них было время принять предлагаемый им стиль работы.

В: внедрить максимальное количество предложений, выдвинутых подчиненными, оставив неизменным стиль работы, принятый за основу.

58. Руководитель может уменьшить сопротивление переменам:

А: раскрывая людям их положительные аспекты,

В: используя для их осуществления подходящий момент, когда это не нарушит установленный порядок.

59. В случае возникновения разногласий между руководителем и подчиненным:

А: они должны открыто обсудить причину разногласий и разрешить их.

В: за руководителем должно оставаться последнее слово.

60. Осуществляя необходимые изменения, руководителю желательно:

А: убедиться в том, что подчиненные понимают суть перемен и то, как они отразятся на них, и будут работать, несмотря на внутреннее сопротивление.

В: предварительно описать характер перемен и объяснить подчиненным, каким образом их поддержка пойдет на благо всем заинтересованным лицам.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12

Решение конфликтных ситуаций

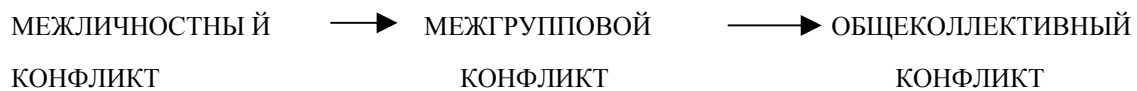
Цель работы: Практическое освоение принципов разрешения конфликтов, а также правил поведения в конфликтных ситуациях..

Методические указания:

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

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ

Усиление, эскалация конфликта происходит по схеме:



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

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

1. Изучение конфликтной ситуации, определение динамики и зоны распространения конфликта, предварительное выявление оппонентов, объекта конфликта, инцидента.

2. Локализация ситуации — ограничение числа свидетелей конфликта во избежание на первых порах утечки сведений и исключение тем самым дальнейшее разрастание конфликта.

3. Анализ конфликтной ситуации:

раздельный опрос конфликтующих сторон и свидетелей конфликта, знакомство с характеристиками и материалами и т.п.;

всестороннее изучение участников и свидетелей конфликта, учет их индивидуально-психологических особенностей, дополнительный сбор материалов, выявление психологического климата в коллективе и т.п.;

мысленное моделирование конфликтной ситуации на основе полученной информации и идентификация модели конфликта с оригиналом.

4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.

5. Выбор метода (педагогического или административного) и формы разрешения конфликта.

6. Проверка адекватности выбранных метода и формы разрешения конфликта целям производства.

7. Реализация выбранного и проверенного варианта разрешения конфликта.
8. Оглашение результатов разрешения конфликта.
9. Снятие возникающего психологического напряжения (фрустрации) у оппонентов.

Задание 1.

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

Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
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
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

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

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

Оценка результатов

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

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

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

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

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

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

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

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию.

Правила рассмотрения ситуации

1. Группа слушателей делится на команды (5—6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей, имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

2. Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3—5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

Характеристика проблемной ситуации

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины — заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):

— Разгружайте.

Рабочие:

— Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер:

— Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно):

— Надо разгружать, ребята.

Рабочие:

— Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):

— Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить — привозите вовремя, а мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):

— Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности):

— Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер:

— Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха:

— Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха:

— Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков:

— Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было.

Начальник цеха:

— Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ:

— Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора, выслушав начальника цеха:

— Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. (Вызывает начальника отдела снабжения.)

Заместитель директора:

— Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС:

— А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора звонит диспетчеру:

— Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер:

— Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

Заместитель директора звонит заведующему складом:

— Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом:

— Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

Порядок разработки ситуации

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

Кто виноват в этой производственной ситуации?

Какой ущерб нанесен цеху?

Как можно было разрешить производственный конфликт?

Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

Оценка деятельности команд

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5—7 мин, для членов команды 3—5 мин. Он же объявляет критерии оценки команд:

1. Правильность и убедительность ответа.
2. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).
3. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.
4. Соблюдение регламента.
5. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13

Контроль знаний основных положений менеджмента

(выполняется на ПЭВМ)

Цель работы: проконтролировать усвоение студентами основных положений менеджмента.

Методические указания:

Вам следует ответить на тесты №1, №2 допускающие несколько вариантов ответов и получить распечатки.

ТЕСТ №1

Выберите вариант, который, по Вашему мнению, будет наиболее удачной концовкой предложения, даже если остальные варианты также не противоречат действительности. Выберите лишь один вариант. Итоги данного теста будут подведены в ходе деловой игры с помощью системы баллов. Правильные ответы оцениваются в 3 бала, неправильные ответы – минус 3 балла, пункты, оставленные без ответа 0 баллов.

1. Поведение руководителя.

- А - определяется личными качествами, воспитанными еще в детстве;
- В - может подвергаться изменениям, вызываемым переменами в оценке его причин и следствий;
- С - может изменяться при смене шефа;
- Д - формируется под влиянием учреждений и организаций, с которыми человеку приходится сталкиваться в детстве. (школа, церковь и др.) и на примере которых он приобретает опыт, касающийся организационных структур;
- Е - носит динамичный характер и подвергается изменениям по мере накопления опыта работы на руководящих постах.

2. ГРИД

- А – характеризует объем предприятия продукции при различных типах управления;
- В – характеризует степень фактического удовлетворения потребностей работающих, рассматриваемых как функции от производительности;
- С – характеризует способы достижения людьми целей, выдвигаемых перед ними организацией, посредством сотрудничества с другими;
- Д- обеспечивает распознавание, при любых заданных условиях осуществления управления, методов достижения максимальных объемов выпуска продукции — с одной стороны, и способов проявления заботы о людях – с другой;
- Е – характеризует способ использования власти для осуществления контроля за людьми в пределах организации.

3. Анализируя, пять "чистых" теорий, заложенных в ГРИД, важно отдавать себе отчет в том, что тип управления

- А – как правило, является инструментом скорее гибким, чем фиксированным;
- В – весьма сильно зависит от типа организации, членом которой руководитель является;
- С – устанавливается в процессе приобретения опыта человеком работы и как таковой подвергается изменениям по мере накопления опыта с течением времени;
- Д- может быть определен посредством задания одной позиции (не обязательно угловой) на ГРИД для любого лица;
- Е – может подвергаться изменениям в связи с изменениями обстоятельства внутреннего и внешнего вида.

4. "Запасная" теория индивида

- А – это теория, которая используется в том случае, когда основная теория не работает;
- В – с большой вероятностью легче поддается изменениям, чем основная теория, поскольку она не так сильна;
- С – это стиль поведения в случае возникновения новых проблем;
- Д – это теория, используемая вместо основной в силу эмоционального напряжения;
- Е – редко становится достоянием других, исключения составляют приятные обстоятельства.

5. Когда люди оказываются в состоянии разрушить самообман

- А - другие начинают понимать и ценить их истинные намерения;
- В - появляется возможность максимизировать эффективность реализуемого ими стиля управления;
- С - тогда они с большим сочувствием относятся к исповедуемым другими убеждениям и ценностям;
- Д - они могут более объективно оценить влияние, которое они оказывают на других;
- Е - они получают больше возможности оценить результаты, которых добиваются другие.

6. Реакция руководителя с ориентацией 9.1 на конфликт заключается в том, чтобы

- А – добиться послушания, используя преимущества своего положения;
- В – посредством отвлечения внимания от предмета разногласий лечить продвижение в избранном направлении и координацию деятельности организации;
- С – переводя рассмотрение проблемы в альтернативный контекст, дать подчиненным возможность пойти "на попятный", не ощущая вины за высказанные несогласия;

Д – идя на явное обострение противоречий, прояснить ситуацию и выработать наиболее приемлемый образ действий;

Е – заставить подчиненных ощутить все преимущества состояния неопределенности, пообещав им, что данному вопросу будет уделено должное внимание.

7. Анализ результатов деятельности подчиненных, проводимый руководителем с ориентацией 9,1, приводит к формированию типа подчиненных, которые впоследствии

А – стремятся выполнить работу на уровне выше среднего для того, чтобы не попасть в неприятное положение;

В – повторяют те же ошибки, поскольку они не привлекались к анализу рабочего задания, что является одним из способов повышения профессионального уровня;

С – воспользуются возможностью поменять место работы;

Д- демонстрируют явный прогресс в тех областях, которые ранее считались их слабым местом;

Е – указывают руководству на те особенности его деятельности, которые затрудняют им возможность более качественного выполнения работы.

8. Подчиненные, считающие, что они предлагают более рациональное решение проблемы, чем руководитель с ориентацией 9,1, отвергающий их идеи, могут

А – провести определенную работу по завоеванию поддержки других сотрудников, с тем, чтобы, объединив усилия, бросить вызов руководителю;

В – выждать, когда руководитель будет в хорошем настроении, и обсудить с ним эту проблему;

С – поступить по-своему, надеясь, что руководитель об этом не узнает;

Д- сконцентрировать свои усилия на решении более важных проблем с тем, чтобы доказать, что они способны;

Е – направлять свою деятельность против руководителя.

9. Руководитель с ориентацией 9,1. с большей степенью вероятности воспринимает признаки неудовлетворительной работы

А – как возможность заставить подчиненных извлечь уроки из собственных ошибок;

В – как нечто, не достойное внимания, что лучше поскорее забыть;

С – как нечто, иногда неизбежное, однако, недопустимое в будущем;

Д – как результат деятельности сил или лиц, находящихся за пределами сферы его контроля;

Е – как личный вызов и при разработке проектов в будущем будет увеличивать долю ответственности, передаваемой подчиненным, с целью ее рассредоточения.

10. Подход к принятию решений, демонстрируемый руководителем с ориентацией 9,1 предполагает

А – активную стимуляцию подчиненных к участию в данном процессе с тем, чтобы добиться приемлемых решений;
В – привлечение других сотрудников, если у него достаточно времени для того, чтобы ознакомиться с их мнением прежде, чем будет принято решение;
С - выработку решения в одиночку и базируется на уверенности в том, что руководитель располагает для этого всеми необходимыми ресурсами и властью;
D – ситуацию, в которой руководитель принимает решение и "выдает" его подчиненным;
Е – необходимость координирования планируемого и фактического методов его внедрения.

11. Руководители с ориентацией 9,1

А. чувствуют себя в безопасности и уверены, что, имея возможность работать в пределах круга своих обязанностей, они добьются хороших результатов;
В – считают, что авторитет приобретается благодаря поддержке подчиненных, и настойчиво стремятся заслужить их расположение;
С – весьма осторожным и пользуются властью в тех случаях, когда это абсолютно необходимо;
D – весьма неопределенно представляют себе, до каких пределов простираются их полномочия и обычно предпочитают выяснить этот вопрос, обращаясь к вышестоящему руководству;
Е – пытаются навязать другим свои убеждения, выходя за пределы своих ролевых полномочий.

12. Руководитель с ориентацией 1,9

А - пытается представить подчиненным возможность делать то, что им хочется, поскольку они могут точнее определить круг своих потребностей;
В - считается с чувствами подчиненных и поддерживает атмосферу, в которой общественные потребности удовлетворяются в первую очередь, а производственные - во вторую;
С – достигает определенных успехов в обеспечении атмосферы дружественных отношений, которые весьма способствуют относительно бесконфликтной работе;
D- использует систему тайного сообщения и другие неофициальные каналы связи для получения информации о моральном климате в организации;
Е – удаляет пристальное внимание вопросам морали, наряду с должным вниманием к вопросам производства.

13. При возникновении конфликта руководитель с ориентацией 1,9 вероятнее всего

А – постарается разрядить обстановку, сосредоточив внимание на конструктивных аспектах ситуации;
В - обратит все в шутку для того, чтобы снять напряжение и эмоции;
С – предложит вдумчиво и доброжелательно обсудить пути разрешения конфликта;
D- постарается снять напряжение, сосредоточив внимание подчиненных на необходимости продолжать работу;

Е – предложит для обсуждения новые темы, что позволит окольными путями снять конфликт.

14. Энергичные подчиненные, работающие в организации с ориентацией 1,9

А - часто восстают против своего руководителя;

В – получают возможность работать в том темпе, который они сами себе устраивают;

С – могут искать поводы для усугубления конфронтации с руководителем;

Д- обнаруживают, что они могут творчески работать даже в том случае, когда руководитель не требует от них повышенной интенсивности труда;

Е – почти всегда демонстрируют высокие моральные качества и преданность организации и ее целям.

15. Коммуникационная политика в организации с ориентацией 1,9, как правило, определяется

А – уделением особого внимания письменным меморандумам и отчетам, что обеспечивает их приемлемость;

В – руководителями, избегающими вступать в конфликты с целью обсуждения политики, правил и процедур, принятых с целью обсуждения политики, правил и процедур, принятых в организации, однако высказывающими свое субъективное мнение, если их об этом спрашивают;

С – использованием информационного органа внутреннего пользования для доведения до сведения работающих политических установок, правил и управленческих ценностей, освещающего, однако, в основном проблемы общественной жизни организации;

Д – высокой степенью концентрации на интересах человека, информации и мнений, циркулирующих как по официальным, так и по неофициальным каналам;

Е – наличием людей со стремлением быть полезными друг другу и оказывающими друг другу помощь в случае возникновения затруднений при решении какой-либо проблемы.

16. Суть подхода к критике, демонстрируемого в организациях с ориентацией 1,9 предполагает

А - уделение основного внимания положительным аспектам трудовой деятельности подчиненного, поскольку индивидуум, вероятно, уже осознал свои просчеты и недостатки;

В – наличие обратной связи с целью обеспечения приемлемых темпов роста производительности труда;

С – использование критики как средства, поощряющего людей принимать участие в решении какой – либо проблемы и высказываться по данному поводу;

Д – обеспечение обратной связи по настоятельной просьбе подчиненных, осуществляемой, однако, опосредованным путем;

Е – сведение критики к минимуму во избежание разочарования и оскорбления чувств подчиненных.

17. Руководитель с ориентацией 1,9

А –предлагает целый ряд альтернативных курсов деятельности в надежде, что одна из альтернатив будет принята подчиненными;
В –оценивает ситуацию и предпринимает решительные действия с целью завоевать уважение подчиненных;
С - перекладывает ответственность на других, в уверенности, что проблема решится сама собой;
D- чувствует себя уверенно, придерживаясь курса, который позволил добиться успехов в прошлом;
Е – нерешителен при проявлении инициативы, поскольку это может привести к разногласиям.

18. Подход, демонстрируемый руководителем с ориентацией 1.1 к работе с информацией, поступающей от подчиненных

А- сводится к ее "глушению", с целью дать подчиненным понять, что их идеи не нашли признания;
В – сводится к пассивному восприятию, которое имеет место до тех пор, пока это не противоречит сформировавшемуся у него видению ситуации;
С –является поверхностным и осуществляется лишь с целью создания минимальной "информационной базы";
D- сводится к ее отрицанию по принципу "чем меньше я буду знать об этом, тем лучше";
Е – сводится к использованию ее в качестве основы для планирования дальнейшей деятельности.

19. Руководитель, решивший переориентироваться на тип 1.1

А- нуждается в более строгом руководстве со стороны его собственного руководителя;
В – может обнаружить, что применявшийся ранее стиль управления был неэффективен;
С - вероятно, близок к тому, чтобы подать в отставку или подыскать себе новое место работы;
D- вероятно, никогда особо не отличался творческим отношением к работе и его, возможно, не следовало выдвигать на руководящую должность;
Е – встречаются не часто, поскольку желание активно действовать является мощным источником личностной мотивации.

20. Служебные контакты при управлении по типу 1.1

А- носят преимущественно "подпольный" характер и осуществляются окольными путями;
В – весьма ограничены во избежание возможных вопросов и уточнений;
D - являются преимущественно отражением контактов с руководителем, стоящим на более высокой ступени иерархии;
Е - обычно осуществляются письменно с целью избежать личных контактов и недоразумений.

21. Характерной особенностью руководителей с ориентацией 1.1 является то, что они

А – демонстрировали низкий творческий потенциал даже до того, как перешли к данному типу управления;

- В – перекалывают основное бремя ответственности на своих, более творчески относящихся к делу, подчиненных;
- С – принимают творческие предложения, исходящие от других, хотя сами не стремятся выдвигать подобных предложений;
- Д – стимулирует подчиненных к творческой деятельности до тех пор, пока не требуется их личное вмешательство в данный процесс;
- Е – могут творчески подходить к изысканию способов сохранения нейтралитета.

22. Руководители с ориентацией 1.1

- А – обычно находят логическое объяснение просчетам в достижении целей, выдвигаемых перед ними организацией, обвиняя в этом какие-либо посторонние обстоятельства или лица;
- В – ищут способы представить других в невыгодном свете;
- С – разрабатывают остроумную стратегию сбыта для того, чтобы наглядно представить результаты своей деятельности;
- Д- болезненно относятся к своим, более чем к скромным, трудовым успехам и упорно работают над повышением своей производительности;
- Е – принимают высказываемые другими оценки своей производительности и причин, обуславливающих такое положение вещей.

23. Руководитель с ориентацией 1.1

- А- прежде чем принимать решение, ознакомится с идеями, которые имеются у подчиненных по данному вопросу;
- В – выжидает, пока обстоятельства подскажут ему что следует предпринять;
- С – принимает решения в весьма обобщенной формулировке и избегает давать более подробные рекомендации, которые могут обидеть подчиненных;
- Д- неохотно принимает действия, направленные на поиск решения проблем, прецедента которых не существует; в противном случае, подчиненным предоставляется возможность самим принимать решение;
- Е – перекалывает ответственность за принятие решений на подчиненных с тем, чтобы стимулировать их профессиональный рост.

24. Подход к пропаганде взглядов в рамках управления по типу 5,5 состоит в том, чтобы

- А- открыто высказывать свои мнения с целью выработки наиболее приемлемого образа действий;
- В – твердо придерживаться своих убеждений, часто в ущерб более удачным идеям;
- С –выражать убеждения в предварительной формулировке с целью выработки окончательного решения по поводу того, принять их или отбросить;
- Д- сохранять нейтралитет и пытаться избегать принимать идеи подчиненных;
- Е – сделать достоянием гласности свои убеждения, если это поможет сделать атмосферу в коллективе более гармоничной.

25. Наиболее вероятно, что руководитель с ориентацией 5.5

- А- в случае невысоких производственных достижений позволит подчиненным испытать всю прелесть состояния неопределенности;

В – в качестве инструмента контроля использует неофициальное общественное давление;

С – осуществляет контроль, удостаивая внимания выдающиеся производственные достижения и игнорируя плохие результаты;

Д – стремится добиться высокой производительности труда подчиненных, указывая им как на их достоинства, так и на недостатки;

Е – требует от подчиненных высокой отдачи, в приемлемых пределах, по завершении периода проб и ошибок, в ходе которого временные просчеты были подвергнуты анализу.

26. В случае возникновения острого конфликта между подчиненным и руководителем с ориентацией 5.5

А – ищет выход, который удовлетворил бы всех;

В – стремится разрешить проблемы, лежащие в основе конфликта в шутливой форме пытается примирить конфликтующие стороны и заставить их договориться друг с другом;

Д- анализирует вопросы, по которым у подчиненных возникают разногласия с перспективой на будущее;

Е – изолирует конфликтующие стороны, чтобы они "поостыли".

27. Одним из аспектов критики в условиях управления по типу 5.5 является

А – аттестация подчиненных, производимая в контексте заранее спрогнозированного поведения;

В – предложения о том, что подчиненные с большей готовностью будут реагировать на руководящие указания в том случае, если будут убеждены в их глубокой целесообразности;

С – достижение обоюдного согласия относительно целей, связанных с усовершенствованием производства;

Д- стремление воздержаться от критики в том случае, когда подчиненный является хорошим работником;

Е – тактика чередования предложений по совершенствованию производства с элементами поощрения.

28. Подход руководителя с ориентацией 5.5 к процессу планирования

А – состоит в объединении максимально возможного числа господствующих мнений во избежание отклонений от сложившегося положения вещей;

В – ограничивается анализом того, что вызовет согласие или несогласие со стороны подчиненных;

С – рассчитан на длительную перспективу и является всеобъемлющим в целях устранения малейших возмущений, вызываемых внешней средой;

Д- фокусируется в основном на действиях, которые можно предпринимать без чьего-либо согласия;

Е – часто базируется на большом объеме фоновых данных, чем это требуется для того, чтобы иметь возможность определить целесообразность запланированных действий.

29. Принимая решения, руководитель с ориентацией 5.5 стремится

А – найти приемлемое решение на основе глубокого изучения имеющихся в его распоряжении фактов;

В – "навязать" другим свою точку зрения;

- С – действовать решительно с тем, чтобы создать себе "имидж";
- Д – чтобы они были приемлемы для большинства подчиненных;
- Е – оставить их на усмотрение подчиненных.

30. Суть концепции "цели" в организации с ориентацией 9.9 сводится к следующему

- А – цели проецируют действия на конкретный момент времени в будущем;
- В – цель ясна руководителю, в обязанности которого входят довести ее до ведома подчиненных до того, как они приступят к ее реализации;
- С – обеспечить обстановку лояльности, создающую предпосылки для принятия подчиненными этих целей, в основе которой лежит доверие к руководителям более высокого уровня;
- Д- управление методом оценки эффективности становится определяющим в том случае, когда цели ясны;
- Е – все осознают выдвигаемые перед ними цели и рассматривают их как стимулирующее руководство к действию.

31. Концепция контроля в условиях управления по типу 9.9 сводится к следующему

- А – люди будут руководствоваться правилами, которые они понимают;
- В – члены рабочей "команды" должны активно участвовать в распределении рабочих обязанностей во избежание дублирования усилий;
- С – весьма вероятно, что участие в формировании условий труда необходимо для осуществления самоконтроля;
- Д- подчиненные будут более эффективно выполнять планы, разработанные их руководителем, если будут получать конкретные указания на каждом этапе их реализации;
- Е – если подчиненные осознают круг своих обязанностей и согласны с тем, что их выполнение является условием успешной работы, то их деятельность поддается контролю.

32. Работа с информацией сообщаемой подчиненными в организации с ориентацией 9,9 с большой степенью вероятности

- А – фокусируется на личностях подчиненных прежде, чем руководитель вникает в суть проблем для того, чтобы достичь взаимопонимания;
- В – в равной степени вероятности фокусируется и на рабочих, и на межличностных аспектах;
- С – носит менее регулярный характер, чем это свойственно другим типам управления;
- Д- концентрируется на выискивании и проверке фактов, касающихся проблем, связанных с работой;
- Е – ограничивается кругом только тех производственных проблем, в отношении которых можно ожидать объективности подчиненных.

33. Когда люди придерживаются ориентации 9.9 в достижении конкретных, специфических производственных целей, они с пониманием относятся к положению о том, что

- А – показатель качества работы служит скорее для стимулирования, а не для принуждения;

В – подчиненные легко могут справиться с предъявляемыми к ним производственными требованиями;
С – руководителю нет особой необходимости давать указания своим подчиненным;
D- ясность методов достижения цели более важна, чем ясность самой цели;
Е – степень реальности достижения цели определяется степенью взаимопонимания и согласия, демонстрируемых подчиненными.

34. Подход к принятию решений в рамках управления по типу 9.9. предполагает

А – первоочередное ознакомление с мнением подчиненных, поскольку это будет стимулировать сотрудничество;
В – анализ расхождений в целях и мнениях с целью выявления обуславливающих их причин;
С – взвешенное отношение к идеям и мнениям подчиненных с целью выработки решений, приемлемых для всех;
D- довольно трудоемкую процедуру, которая, однако, стоит затраченных на ее реализацию усилий, поскольку это обеспечивает преданность подчиненных интересам организации;
Е – создание оптимальной комбинации из опыта, профессиональной подготовки и убеждений.

35. Подход к урегулированию конфликтной ситуации в организации с ориентацией 9.9

А – сводится к поиску обманчивых улик, которые могут усугубить недоразумение;
В – базируется на предположении о том, что конфликт редко возникает в том случае, если подчиненные получают четко сформулированные задания и относятся к ним с пониманием;
С – предполагает принятие мер к разрешению конфликта посредством занятия гибких позиций;
D- базируется на предположении о том, что конфликт неизбежен, однако тщательного анализа различных позиций, как правило, достаточно для того, чтобы убедить подчиненных продолжить сотрудничество;
Е – предполагает поддержку позиций других, а не отстаивание собственной.

ТЕСТ №2

Выберите вариант, который служит наиболее удачной концовкой предложения даже в том случае, если остальные варианты также не противоречат действительности. Выбрать нужно лишь один вариант. Итоги данного теста будут подведены в ходе семинара с помощью системы баллов. Правильные ответы оцениваются в 3 балла, неправильные – в минус 3 балла, пункты, оставленные без ответа – 0 баллов.

1. Руководитель универсального типа с ориентацией 9.9

А- избирает определяемую конкретной ситуацией тактику, которая согласуется с оптимальной стратегией;

В – предпочитает использовать проверенный набор правил и процедур, совместимый с "культурным" уровнем сложившейся ситуации;
С – считает, что для каждой проблемной ситуации имеется идеальное решение и упорно отвергает остальные варианты;
D – больше интересуется обеспечением "качества жизни" в организации, чем достижением максимальной производительности;
Е – разрабатывает эффективный план действий, базирующийся на образе действий, хорошо зарекомендовавшем себя в прошлом.

2. Ключевым принципом обеспечения универсальности управления по типу 9.9 является

А – обоснование действий с учетом достижений целого ряда бихевиористских дисциплин и других областей науки;
В – оказание содействия в выполнении заданий, что повышает эффективность усилий, предпринимаемых подчиненными;
С – введение и внедрение изменений;
D – оказание сотрудникам содействия в их стремлении внести свой вклад в решение проблем и процесс принятия решений;
Е – использование критики к обратной связи для более глубокого определения проблем, препятствующих достижению более высоких результатов.

3. Для того, чтобы сохранить подход по типу 9.9 в сложившейся ситуации, руководитель

А – может прийти к заключению о необходимости временно перейти на позицию другого подхода к решению проблем управления;
В – с большой степенью вероятности будет часто менять свое мнение, поскольку это обеспечит большую гибкость его поведения;
С – может использовать целый ряд приемов, специфичных для конкретных ситуаций;
D- скорее отсрочит принятия решения, чем согласится на достижение менее эффективных результатов;
Е – при возможности переложит ответственность на подчиненного, пользующегося его доверием.

4. Бихевиористский принцип долевого участия характеризуется

А – уделением особого внимания вопросу о соотношении потребностей коллектива в достижении высоких результатов и потребностей людей во внесении своего вклада;
В – наличием коллективного мнения подчиненных о том, что "мы все в этом замешаны";
С – наличием условий, которые позволяют людям принимать выдвигаемые перед ними цели в силу глубокого доверия к руководству организации;
D – участием других в решениях, принимаемых руководителем;
Е – наличием этапа планирования, предполагающего гибкое, регламентированное участие всех сотрудников.

5. Используя тактику коллективной работы по типу 9.9 в проблемной ситуации, характеризуемой полным отсутствием времени на решение проблемы или весьма ограниченным регламентом

- А- руководитель должен выждать, пока в его распоряжение не поступят ведущие сотрудники;
- В – руководитель должен выждать, пока в его распоряжение не поступят все члены группы;
- С – необходимо принять единоличное решение;
- Д – руководитель должен проконсультироваться с теми, кто находится в его распоряжении;
- Е- необходимо принимать временные меры до тех пор, пока не освободятся ведущие работники.

6. Весьма маловероятно, что управление методом оценки эффективности позволит добиться ощутимых результатов

- А - если игнорируются потребности подчиненных в привлечении их к решению проблем;
- В – если руководитель не может четко сформулировать цели, выдвигаемые перед подчиненными;
- С – если поставленная цель не может быть немедленно достигнута;
- Д – если не будет разработан принцип прямой обратной связи;
- Е – если руководитель не может четко сформулировать приоритетные цели.

7. Жалование является фактором, стимулирующим усилия подчиненных на достижение выдающихся корпоративных результатов, в том случае

- А –если подчиненные получают одинаковое вознаграждение и, следовательно, отсутствует неравенство, которое может вызвать зависть;
- В – если вознаграждение подчиненных определяется их вкладом в обеспечение эффективной работы организации, сопоставляемым с вкладом коллег;
- С – если подчиненные получают дополнительную компенсацию в виде небольших сумм, позволяющих выделить хорошего работника, а также среднего и плохого работника;
- Д - если подчиненные не знают, сколько зарабатывают их коллеги, поскольку эта информация может приводить к созданию нездоровой обстановки;
- Е - если сотрудники, добившиеся заметных результатов за короткий промежуток времени поощряются больше, чем те, кто работает над достижением долгосрочных целей.

8. Критика представляет собой процесс

- А – анализа результатов деятельности с целью оценки их качества;
- В – помогающий предвидеть проблемы, которые могут возникнуть в ходе производственной деятельности;
- С – сопоставления восприятия событий, в котором совместно участвуют руководитель и подчиненные, с целью выявления причин и следствий;
- Д- осознание реакций и чувств других;
- Е- описание содержания деятельности.

9. Максимально полезные уроки извлекаются из критики тогда, когда

- А – имеется достаточно времени для того, чтобы оценить каждый из аспектов приобретенного опыта – производительность, продукцию, процедуры, процесс, людей;

В – информация является объективной и поддается количественной оценке и, кроме того, имеется возможность осуществить осмысленное сопоставление двух или более ситуаций;

С – имеются условия способствующие установлению эффективной обратной связи между участниками любого вида деятельности;

Д- сотрудники, вовлеченные в данный процесс примут общее определение "реальной" проблемы, с тем чтобы направить критику в "нужное русло";

Е – определена проблема "людей" и осуществление необходимых изменений не выходит за рамки возможного.

10. Один из аспектов критики , а именно критика "задним числом"

А – не дает особых результатов при реализации новых проектов, поскольку в ее фокус попадают события и процессы, уже имевшие место;

В – может вызывать защитную реакцию, поскольку она фокусируется на недостатках и действиях, которые следовало бы предпринять;

С – вносит незначительный вклад в решение проблем, которые могут возникнуть в будущем;

Д- по характеру приближается к критиканству, поскольку воспринимается как лишнее подтверждение того факта, что "все крепки задним умом";

Е – может обеспечить рассмотрение какого-либо вида деятельности или события во всей его полноте.

11. Сопутствующая критика может быть охарактеризована как

А – промежуточное или корректирующее воздействие, которое может иметь место в ходе выполнения какой либо деятельности;

В – метод оценки какой-либо деятельности с точки зрения причинноследственных связей;

С – подход, используемый для анализа сложившейся ситуации;

Д- проявление проницательности, основанной в первую очередь на фактах, данных и логичном мышлении;

Е – анализ деятельности, осуществляемый в заранее заданном направлении.

12. В условиях патернализма

А – служащие получают более щедрое финансовое вознаграждение, чем при других управленческих подходах;

В - служащие являются объектом справедливого отношения, причем, предъявляемые организацией требования четко определены для всех ее членов;

С – служащие имеют более долгосрочные гарантии занятости у данного нанимателя, чем в условиях действия других теорий;

Д- от служащих ожидают лояльного отношения к организации;

Е – служащие в меньшей мере испытывают чувство разочарования, чем в "чисто" авторитарной организации.

13. Один из ограничительных аспектов патерналистского типа управления состоит в том, что

А - система поощрения оставляет совсем мало возможностей для продвижения по службе;

В – в перерыве между выполнением особых заданий люди предоставлены самим себе;

С – его уклад, способствующий возникновению чувства разочарованности у людей, обуславливает высокую текучесть кадров;

Д – подчиненные могут никогда не приобрести навыков самостоятельного мышления;

Е - подавляющий характер данного типа власти стимулирует антагонизм между людьми, стоящими на более низком уровне иерархии.

14. Патерналистское отношение к критике и обратной связи с большой степенью вероятности, предполагает, что

А- данный тип управления более приемлем на наших уровнях организационной структуры;

В – потенциальные выгоды, которые сулит данный тип управления, не стоят времени, затраченного на их достижение;

С – доверие подчиненных к руководителю данного типа может быть существенно поколеблено;

Д- его слишком неофициальный характер может послужить источником неуважения со стороны других;

Е – данный подход является наиболее приемлемым методом общения с подчиненным при проведении итогов его деятельности.

15. В рамках патерналистского типа управления.

А- уровни производительности являются функцией от стандартов, устанавливаемых руководителем;

В – подчиненным внушается мысль о том, что они никогда не смогут достичь нормативов, установленных руководителем;

С – производительность в значительной мере зависит от того, каким образом руководитель и его подчиненные стремятся к единой цели;

Е – высокий уровень производительности не может поддерживаться в течение продолжительного времени.

16. Несмотря на то, что оппортунисты могут демонстрировать любой из типов управления, определяемых по ГРИД, они

А- в первую очередь заинтересованы в достижении своих собственных целей;

В –ведут себя так, как считают нужным, переходя от одного стиля управления к другому;

С- изменяют свой стиль для того, чтобы добиться по их мнению наилучших результатов;

Д- непоследовательны, как и все люди;

Е –могут лишь создать видимость.

17. Отношения оппортуниста с руководителями более высокого ранга чаще всего

А – являются отражением стиля управления руководителя;

В – сводятся к "установившейся" процедуре перехода от жесткого типа управления к более мягкому;

С – определяются приемлемостью его действий в отношении других;

Д- зависят от характера их ожиданий или потребностей;

Е – определяются производственными требованиями, зависящими от конкретной ситуации.

18. Один из ограничительных факторов подхода, ориентированного на производственный процесс, заключается в том, что

А – руководитель, ориентированный на усовершенствование производственного процесса, обычно не в состоянии сохранить абсолютную активность;

В – он предполагает, что углубленное понимание причин, обуславливающих тот или иной тип поведения индивида, вызывает повышение производительности его труда;

С – он уделяет большое внимание сбору данных;

Д- он предполагает, что во избежание проблем морального плана руководитель, ориентированный на усовершенствование производственного процесса, должен принимать участие во внедрении своих решений;

Е – обратный поток информации о подразделениях и (или) индивидах рассматривается руководителем, ориентированным на совершенствовании производственного процесса, как некая угроза.

19. Характерная особенность ориентированного на иерархию подхода к осуществлению перемен заключается в том, что

А – он обнаруживает тенденцию к копированию качеств руководителя определяемого по ГРИД типа, который осуществляет данные переменные;

В – он предоставляет руководителю возможность строго контролировать и поддерживать в них ответственное отношение к достижению поставленных перед ними целей;

С – он позволяет подчиненным устанавливать свой собственный темп работы.

Д- подчиненных не удастся вовлечь в процесс внедрения перемен;

Е – технология может внедряться по частям.

20. Основной предпосылкой ориентированного на теорию подхода является то, что

А – неудовлетворительный уровень производительности труда обуславливается недостатком знаний о наиболее целесообразной линии поведения;

В – эффективность функционирования организации и поведение индивида должны рассматриваться как независимые переменные;

С – степень эффективности функционирования организации можно повысить в том случае, если создать людям возможность улучшить свои взаимоотношения

Е – общеизвестных истин, как правило, достаточно для того, чтобы значительно улучшить результаты труда в том случае, если научить людей творчески их использовать.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ "ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА"

1. Общие положения.

В соответствии с учебными планами студенты выполняют курсовую работу, которая является неотъемлемой частью учебного процесса. Курсовая работа по курсу «Основы менеджмента» имеет целью углубление теоретических и практических знаний студентов. Работа способствует развитию у студентов навыков логического мышления, проведению научных исследований в области управления.

2. Выбор темы курсовой работы.

Выбор темы курсовой работы должен осуществляться на основании тематики разработанной кафедрой "Менеджмента и маркетинга". Студентам заочной формы обучения разрешается самостоятельно выбрать тему работы при условии, что она будет привязана к направлениям управленческой деятельности предприятия, на котором работает студент. В таких случаях выбранная тема должна быть согласована с руководителем данной работы. Рекомендуется выбирать тему работы, которая способствует личным наклонностям и профессиональным качествам. В остальных случаях *тема работы выбирается согласно шифру*. Задание на курсовую работу выдается руководителем работы и утверждается заведующим кафедрой до начала работы над ней.

План курсовой работы зависит от темы и рекомендуется составлять его после ознакомления с научной и специальной литературой, статьями в периодических экономических изданиях, материалами научных конференций. Он должен иметь следующие разделы: введение, теоретическую часть, практическую часть, заключение, список используемой литературы, приложения.

3. Порядок оформления курсовой работы

Общие положения

Курсовая работа оформляется с соблюдением методических указаний и стандарта ВУЗа для выполнения курсовой работы на одной стороне белой писчей бумаги формата А4 (210x297) машинописным текстом с интервалом 1,5 шрифт 14. Общий объем курсовой работы 25-30 страниц.

Структура курсовой работы:
Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;
- задание на курсовую работу;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- теоретическая часть;
- практическая часть;
- литература;
- приложения.

Во введении необходимо обосновать актуальность выбранной темы, цель курсовой работы, решаемые задачи. Объем введения не должен превышать 3 страниц.

Теоретическая часть должна включать 2-4 вопроса по теме курсовой работы с возможной разбивкой их на подпункты. В них излагаются как теоретические положения менеджмента по выбранной тематике, так и дается практический анализ отечественного и зарубежного опыта в области решения исследуемой проблемы.

Практическая часть должна являться логическим продолжением теоретической части. Изложение материала должно носить конкретный характер, привязано к предприятию и сопровождаться цифрами, схемами, графиками, таблицами. В случае невозможности получения показателей по конкретному предприятию, этот раздел согласовывается с руководителем проекта.

В заключении должны содержаться основные выводы и предложения по исследуемой проблеме в области менеджмента предприятия.

Список литературы приводится по следующей схеме: законы, подзаконные акты, стандарты и используемая литература в алфавитном порядке.

В курсовой работе наличие *приложений* не обязательно, но в случае необходимости в них могут быть помещены таблицы (объем которых более 1 страницы), различные статистические данные, графики и т.п.

4. Тематика курсовых работ.

1. Управление нововведениями на предприятии.
2. Разработка организационной структуры управления предприятия.
3. Оперативное управление предприятием.
4. Управление маркетинговой деятельностью предприятия.
5. Управление технико-экономическим планированием.
6. Управление финансовой деятельностью.
7. Управление сбытом на предприятии.
8. Управление кадрами на предприятии.
9. Управление мотивацией труда на предприятии.

10. Управление социальным развитием предприятия.
11. Разработка предложений по развитию и созданию АО.
12. Управление и развитие ВЭД предприятия.
13. Разработка предложений по оценке эффективности управленческой деятельности предприятия.
14. Разработка предложений по развитию и созданию ООО.
15. Разработка предложений по оценке результатов труда аппарата управления на предприятии.
16. Разработка предложений по совершенствованию структуры управления предприятием.
17. Разработка предложений по развитию и созданию МП.
18. Управление качеством продукции предприятия.
19. Экономические методы управления на предприятии.
20. Управление конфликтами на предприятии.
21. Стили управления на предприятии.
22. Функции управления на предприятии.
23. Выработка и принятие управленческих решений.
24. Организация труда менеджера.
25. Особенности формирования трудовых коллективов.
26. Методы управления на предприятии.
27. Стратегическое управление предприятием.
28. Проведение деловых переговоров.
29. Элементы организации и процесса управления на предприятии.
30. Информационные технологии в управлении.
31. Разработка предложений по развитию менеджмента гостиниц и ресторанов.
32. Разработка предложений по развитию менеджмента туризма.

5.Образец плана курсовой работы.

Тема: «Функции управления на предприятии»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Теоретическая часть.

1.1. Сущность и взаимосвязь функций управления на предприятии.

1.2. Характеристика основных функций управления.

1.2.1. Функция планирования на предприятии.

1.2.2. Функция организации на предприятии.

1.2.3. Функция мотивации на предприятии.

1.2.4. Функция контроля на предприятии.

2. Практическая часть.

2.1. Анализ основных функций управления на ОАО «Брестский молочный комбинат».

2.2. Предложения по повышению эффективности реализации функций управления на ОАО «Брестский молочный комбинат».

Заключение.

Литература.

Приложения.

Тема: «Управление маркетинговой деятельностью на предприятии».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Теоретическая часть.

1.1. Маркетинг как специфическая функция управления на предприятии.

1.2. Планирование маркетинговой деятельности.

1.3. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью на предприятии.

1.4. Технология маркетинговой деятельности.

1.5. Маркетинговый контроль на предприятии.

2. Практическая часть.

2.1. Управление маркетинговой деятельностью на примере ОАО «Надежда».

Заключение.

Литература.

Приложения.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Л.Е. Басовский . Менеджмент.- М., ИНФРА-М, 2000.
2. В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишель. Основы управленческой деятельности. Ч 1,2. М.-1992.
3. М.Х. Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М., "Дело"-1992.
4. Г.Б. Казначевская. Менеджмент.- Ростов/ н/Д: Феникс, 2000.
5. Э.А. Афилов. Планировании на предприятии. Мн., «Высшая школа», 2001.
3. С.А. Пепих, А.И. Гоев. Операционный менеджмент. Мн., БГЭУ, 2001.
4. Ричард Кох. Менеджмент и финансы от А до Я. –С.-П., 1999.
5. Н.И. Кабушкин. Г.А. Бондаренко. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн., ООО «Новое знание» 2001.
6. Н.И. Кабушкин. Менеджмент туризма. Мн., ООО «Новое знание»- 2001.
7. Н.А. Михеева. Л.Н. Галенская. Менеджмент в социально-культурной сфере. С.-П., Издательство Михайлова В.А.-2000 .
8. Л.Н. Оголева. Инновационный менеджмент. М., ИНФРА-М, 2001.
9. С.Д. Ильенковой . Инновационный менеджмент. М., «ЮНИТИ» 1997.
10. И.А. Бланк. Торговый менеджмент. Киев., УФИМБ, 1997.
11. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М., ЮНИТИ 1995.
12. Н.И. Кабушкин. Основы менеджмента. Мн., БГЭУ. - 2000.
13. Ф.М. Русиков. Менеджмент и самоменеджмент. М., ИНФА 1996.
14. Х. Виссена. Менеджмент в подразделениях. М., ИНФА, 1996.
15. К. Ховард. Принципы менеджмента. М., ИНФА, 1996.

16. Блейк Роберт Р., Моутон Джейнс С. Научные методы управления. Киев: Навук. думка.1990.
17. Менеджмент в строительстве: Учебн. пособие / Под ред. И.С.Степанова.- М.: Юрайт, 1999.-540 с.
18. И.Ансофф. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989.
19. О.С. Виханский. Стратегическое управление. М., «Гардарика»Ю,1989.

ОБРАЗЕЦ

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента и маркетинга

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине
« ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА »

Тема «Функции управления на предприятии»

Руководитель работы:

К.А. Петрова

Выполнил: студент 3 курса
группа Ма – 10

А.В. Иванов

БРЕСТ 2002

Учебное издание

Составители: Павлючук Ю.Н., профессор, д.т.н.,
Радчук А.П., доцент, к.т.н.,
Будурян Т.А., ассистент,
Мешкова Е.М., ассистент.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению практических занятий и курсовых работ
по дисциплине **«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**
для студентов специальностей 25 01 09 «Маркетинг»,
25 01 10 «Коммерческая деятельность»,
25 01 08 «Мировая экономика и международные экономические отношения»,
25 01 03 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Павлючук Ю.Н.

Редактор: Строкач Т.В.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 29.03.02 г. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага «Чайка».

Усл.печ.л. 4,4. Уч.изд.л. 4,75. Тираж 200 экз. Зак. № 229. Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267

